



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A MOTIVAÇÃO EM ÉPOCA DE CRISE: UMA INVESTIGAÇÃO  
INTERPRETATIVISTA SOBRE A MOTIVAÇÃO DE PROFISSIONAIS EM  
PORTUGAL DURANTE A CRISE PÓS 2008

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de  
mestre em Ciências da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança

Por

Madalena Maria Abranches Costa Conrado Cidade

Faculdade de Ciências Humanas

Abril de 2013



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A MOTIVAÇÃO EM ÉPOCA DE CRISE: UMA INVESTIGAÇÃO  
INTERPRETATIVISTA SOBRE A MOTIVAÇÃO DE PROFISSIONAIS EM  
PORTUGAL DURANTE A CRISE PÓS 2008

Dissertação apresentada à Universidade Católica Portuguesa para obtenção do grau de  
mestre em Ciências da Comunicação – Comunicação, Organização e Liderança

Por

Madalena Maria Abranches Costa Conrado Cidade

Faculdade de Ciências Humanas

Sob Orientação de Professor Doutor Fernando Ilharco

Abril de 2013

## **RESUMO**

O conhecimento e os entendimentos no campo da motivação humana e organizacional têm vindo a sofrer evoluções no decurso da história. O que outrora motivava mais os colaboradores tenderá a ter um significado diferente hoje em dia. Vivemos actualmente numa época de incertezas e de dúvidas provenientes de uma crise não só económica e financeira, mas também de uma crise de valores, de identidade e de personalidade, que afecta o bem-estar dos portugueses. A presente investigação visa relacionar as teorias existentes no campo da motivação, com os sentimentos e vivências de seis profissionais portugueses, provenientes de áreas diferentes, e com perfis diversificados. O objectivo primordial é entender quais os aspectos inerentes à motivação destes seis profissionais.

**Palavras-chave:** Motivação; Crise; Vivências e Pessoas.

## **ABSTRACT**

The knowledge and the understanding of human and organizational motivation have been suffering evolutions throughout history. What once motivated employees tend to have a different meaning today. We are living in a time of uncertainty and doubts coming from a crisis not only economic and financial but also a crisis of values, identity and personality, which affects the wellbeing of the Portuguese. This research aims at connecting existing theories in the field of motivation, including feelings and experiences of six Portuguese professionals coming from different areas and with diverse profiles. The primary goal is to understand which aspects are inherent to the motivation of these six professionals.

**Key-words:** Motivation; Crisis; Experiences and People.

## **AGRADECIMENTOS**

Quero desde já agradecer a todos os que, de alguma forma, contribuíram para a realização da presente investigação. Tiveram todos um papel muito importante e especial na concretização deste trabalho estando também todos de parabéns.

Obrigada mãe e pai por me terem ajudado em todos os momentos do meu percurso, tentando sempre contribuir para o meu sucesso.

Obrigada Sebastião por teres estado sempre do meu lado, a dar-me força para nunca desistir, a valorizar e a acreditar sempre no meu trabalho e nas minhas escolhas.

Obrigada tia Bebé e tia Kika por todas as oportunidades que me deram ao longo do meu percurso académico e pessoal.

Obrigada Professor Doutor Fernando Ilharco por todo o acompanhamento e disponibilidade prestados, por todo o conhecimento que me transmitiu e pelas preciosas palavras que sempre me motivaram desde o início do nosso percurso.

Obrigada Isabel, Teresa, Catarina, Marta, Henrique e Manuel pela disponibilidade que tiveram desde o início e pelo vosso valioso contributo para este trabalho. Sem vocês tudo isto não seria possível.

## ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO 1 – A CRISE .....</b>	<b>3</b>
1.1. CONTEXTUALIZAÇÃO: A CRISE EM PORTUGAL .....	3
1.2. CONSEQUÊNCIAS DA CRISE NO BEM-ESTAR DOS PORTUGUESES .....	4
1.3. PERSPECTIVAS DOS PORTUGUESES RELATIVAMENTE AO EMPREGO EM PORTUGAL .....	14
1.4. SÚMULA CONCLUSIVA .....	17
<b>CAPÍTULO 2 – MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL – UMA PERSPECTIVA CLÁSSICA.....</b>	<b>18</b>
2.1. ENQUADRAMENTO GERAL DO CONCEITO .....	18
2.2. O CONCEITO DE MOTIVAÇÃO .....	19
2.3. PRINCIPAIS TEORIAS DA MOTIVAÇÃO .....	21
2.3.1. Teorias Clássicas da Motivação.....	22
2.3.1.1. Teorias de Conteúdo Gerais.....	23
2.3.1.1.1. A Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	23
2.3.1.1.2 Teoria ERG de Alderfer .....	26
2.3.1.1.3. A teoria dos motivos de McClelland.....	27
2.3.1.2. Teorias de conteúdo organizacionais .....	28
2.3.1.2.1 Teoria bifactorial de Herzberg .....	28
2.3.1.2.2. Teoria das características da função de Hackman e Oldham.....	30
2.3.1.3. Teorias de processo gerais .....	32
2.3.1.3.1. Teoria da equidade de Adams .....	32
2.3.1.3.2. Teoria da modificação do comportamento organizacional (ModCO) de Luthans e Kreitner ....	33
2.3.1.4. Teorias de processo organizacionais.....	34
2.3.1.4.1. Teoria da definição de objectivos de Locke e Latham .....	34
2.3.1.4.2. Teoria das expectativas de Vroom .....	36
2.3.1.4.3 Teoria da avaliação cognitiva de Deci .....	37
2.4. SATISFAÇÃO ORGANIZACIONAL .....	39
2.4.1. Teorias da satisfação organizacional.....	40
2.4.1.1. Teoria da realização .....	40
2.4.1.2. Teoria da discrepância .....	40
2.4.1.3. Teoria da equidade.....	41
2.4.1.4. Teoria das facetas .....	42
2.4.1.5. Teorias da comparação social .....	43
<b>CAPÍTULO 3 – MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL – NOVAS PERSPECTIVAS .....</b>	<b>45</b>
3.1. A TERCEIRA MOTIVAÇÃO POR HARRY HARLOW (1949) E EDWARD DECI (1969).....	45
3.2. MOTIVAÇÃO 3.0 POR DANIEL PINK (2009).....	48
3.2.1. A queda do Motivação 2.0.....	48
3.2.2. Pessoas do tipo I e do tipo X.....	51
3.2.3. Os três elementos que definem o comportamento tipo I.....	57
3.2.3.1. A autonomia .....	57
3.2.3.2. A mestria .....	61
3.2.3.3. O sentido.....	66
3.3. SÚMULA CONCLUSIVA .....	68
<b>CAPÍTULO 4 – AS ENTREVISTAS .....</b>	<b>69</b>
4.1. PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	69
4.2. APRESENTAÇÃO DAS ENTREVISTAS .....	70

<b>CAPÍTULO 5 – A REFLEXÃO: MOTIVAÇÃO HOJE .....</b>	<b>81</b>
5.1. APRENDIZAGEM, CRESCIMENTO E EVOLUÇÃO.....	82
5.2. REALIZAÇÃO E DESENVOLVIMENTO PESSOAL .....	83
5.3. OBJECTIVOS E RESULTADOS .....	86
5.4. RECOMPENSAS .....	90
5.5. AUTONOMIA .....	93
5.6. FEEDBACK .....	95
5.7. SÚMULA CONCLUSIVA .....	97
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>105</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>107</b>
<b>WEBGRAFIA.....</b>	<b>113</b>
<b>LISTA DE SITES CONSULTADOS .....</b>	<b>114</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>115</b>

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1. – Durabilidade do desemprego .....	6
Gráfico 1.2. – Níveis de Stress .....	7
Gráfico 1.3. – Qualidade do sono .....	8
Gráfico 1.4. – Níveis de energia/motivação sentidos.....	9
Gráfico 1.5. – Qualidade dos relacionamentos .....	10
Gráfico 1.6. – Atitude face à situação actual .....	11
Gráfico 1.7. – Satisfação com a vida .....	12
Gráfico 1.8. – Expectativas relativamente ao futuro.....	13

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1.: Modelo generalizado do processo básico de motivação .....	19
Figura 2.2.: Etapas do ciclo motivacional até à satisfação de uma necessidade .....	20
Figura 2.3.: Hierarquia das Necessidades de Maslow .....	24
Figura 2.4.: Modelo das características da função .....	31
Figura 2.5.: Esquematização das principais teorias de motivação .....	38
Figura 2.6.: Modelo de discrepância.....	41
Figura 2.7.: A tradução matemática da teoria – comparação dos rácios .....	42
Figura 3.1.: As sete peças do cubo de soma separadas .....	46
Figura 3.2.: Esquematização da abordagem de Daniel Pink (Tipo X e Tipo I) .....	54
Figura 3.3.: Teoria da entidade e teoria incremental, por Carol Dweck. ....	65
Figura 5.1. Os principais conceitos abordados nas entrevistas .....	81
Figura 5.2.: Adaptação do acrónimo SMART .....	87



## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1.1.: Principais conclusões do estudo: “O impacto da crise no bem-estar dos portugueses” ..	5
Quadro 2.1.: Taxonomia das principais teorias da motivação .....	23
Quadro 3.1.: A maneira como os grupos foram tratados .....	47
Quadro 4.1. – Os entrevistados .....	69
Quadro 5.1. – Síntese esquemática dos resultados.....	97

## INTRODUÇÃO

O tema da presente investigação é a Motivação de Colaboradores em Época de Crise. Numa altura de crise, em que surgem dúvidas e questões sobre vários aspectos das nossas vidas, bem como preocupações e sentido de responsabilidade, interessa-nos perceber qual a motivação dos colaboradores que se deparam com um cenário pouco favorável ao crescimento e ao desenvolvimento profissional. O que é que actualmente motiva mais os profissionais? O objectivo primordial da investigação é perceber quais os factores que, numa época de crise financeira, influenciam na motivação de colaboradores nas organizações. Actualmente vivemos numa época em que o desemprego é a palavra de ordem e é nesta perspectiva que nos propomos a investigar e analisar, de que maneira é que determinados colaboradores se mantêm motivados para continuar a desempenhar as respectivas funções.

O *core* das organizações não são os objectivos, a missão, ou os valores. As pessoas são aquilo que existe de mais importante numa organização. São elas que pensam, reflectem, questionam, e, sobretudo, fazem acontecer. É neste sentido que, qualquer organização seja de pequena, média ou grande dimensão, tem que dar primazia às pessoas, e tratá-las como tal. Para saber como motivar pessoas é essencial compreender as necessidades dos indivíduos e, conseqüentemente, o que os motiva profissionalmente. “Sentir que se está a caminhar para a realização de um sonho é um estado de espírito que liberta a paixão, a energia, e o entusiasmo pela vida.” (Goleman, 2002:139) Quais os factores que fazem com que este sonho não de desvaneça, numa época tão conturbada como a que estamos a viver agora?

O Capítulo 1 da dissertação tem o intuito de contextualizar os leitores para a situação económica, financeira e social de Portugal actualmente. Aí o leitor tem a oportunidade de encontrar uma descrição da crise actual, com as conseqüências e o impacto da mesma no bem-estar dos portugueses. Faremos também referência aos indicadores que os portugueses consideram mais importantes no trabalho hoje em dia. Depois de uma análise específica sobre o contexto económico-social do país, surgem as teorias ditas clássicas ou tradicionais da motivação.

No Capítulo 2 o leitor encontrará as principais teorias da motivação, com referência aos autores que se demonstraram mais relevantes no campo da motivação, como Abraham Maslow, Edward Deci, entre outros. Foi a partir de leituras de obras e

artigos recentes sobre a motivação organizacional, que se tornou impreterível abordarmos as principais aspirações teóricas actuais.

O Capítulo 3 aborda temas considerados cruciais para a motivação do século XXI, como a autonomia, a mestria e o sentido. Este capítulo surge como uma ponte entre aquilo que motivava mais os colaboradores antigamente, e aquilo que os motiva mais agora.

Com o fim de perceber quais os factores que são considerados mais importantes para a motivação hoje em dia, e para os comparar com aquilo que as teorias nos informam sobre esse tópico, optámos por entrevistar seis profissionais de diferentes ramos e personalidades. Consideramos mais pertinente a utilização dos métodos qualitativos para a presente investigação, visto o principal objectivo ser compreender um fenómeno, e perceber o sentido que os colaboradores tomam actualmente. No fundo, pretendemos compreender a perspectiva dos sujeitos observados, ou seja, dos colaboradores entrevistados. Sendo assim, o objectivo é perceber determinada realidade no contexto das pessoas que a vivem, ou seja, colocar-nos no lugar do outro. A escolha deste método de investigação prende-se pelo facto de explorar, aprofundar e compreender um fenómeno, através da perspectiva dos actores e captando a sua subjectividade. O objectivo principal é compreender como é que os colaboradores se mantêm, ou não, motivados e em que circunstâncias. Assim, no Capítulo 4 o leitor terá disponível uma descrição da amostra utilizada e das entrevistas realizadas, onde começará a entender os factores que mais motivam estes seis profissionais, e que são considerados tópicos de reflexão hoje em dia.

Por fim, o Capítulo 5 visa reflectir sobre as respostas que obtivemos, enquadrando-as nas teorias apresentadas no campo da motivação. É um capítulo de reflexão, onde pensamos sobre as tendências da motivação hoje em dia, e onde apresentamos o nosso contributo como investigadores na área da comunicação. A Conclusão abordará os tópicos considerados mais importantes e interessantes da presente investigação, bem como as principais conclusões que obtivemos.

## **CAPÍTULO 1 – A CRISE**

“Não existem crises em geral e uma crise histórica é sempre concreta, tem um tempo e um lugar próprios. Cada crise tem a sua história própria, no sentido em que se manifesta numa sequência particular e irrepetível de acontecimentos, mas também no sentido em que põe em marcha uma sequência de relações causais igualmente únicas e irrepetíveis.”

(Bastien, 1989:17)

### **1.1. Contextualização: A crise em Portugal**

A crise financeira e económica, pela qual o país atravessa, teve os seus primórdios no início do século XXI. Foi desde então que as taxas de crescimento começaram a cair, comparativamente com os países mais desenvolvidos. A actual situação de Portugal não advém de medidas imediatas, mas de uma situação de médio/longo prazo. O aumento da dívida pública e o défice do estado são situações semelhantes à maioria das economias do mundo, no entanto, devido ao baixo ritmo de crescimento do país, este encontra-se incapacitado de pagar a dívida a prazo. (Amaral, 2010)

A economia portuguesa conta com dois ciclos de optimismo e saúde económica, sendo que houve uma interrupção devido à crise que atravessou o país, entre 1992 e 1994. O primeiro ciclo, que se encontra temporalmente entre 1986 e 1992, teve as suas raízes aquando a inversão da crise económica dos anos 70. Neste ciclo assistiu-se à queda do preço do petróleo, à queda do dólar, e à abertura da economia europeia às exportações portuguesas. Com o aumento do fluxo de capitais entre Portugal e os países europeus, o país assistiu a um crescimento económico e a um período mais optimista. O segundo ciclo encontra-se no período de tempo entre 1995 e 2000, e teve um impacto menor relativamente ao primeiro ciclo. Neste caso, o número de exportações diminuiu, e a razão do crescimento económico adveio da política orçamental expansionista e do programa de privatizações então aplicado, que acabou por reduzir a dívida pública. No entanto, segundo Luciano Amaral, o início do endividamento externo vem já desde 1995, sendo que, em 2002, as contas públicas começaram a apresentar os primeiros saldos negativos. Foi perante este cenário, que em 2007 se iniciou a crise económico-financeira com a qual nos debatemos actualmente. (Amaral, 2010)

Desde 2010 que Portugal tem vindo a conhecer medidas de austeridade, primeiramente com o PEC (Pacto de Estabilidade de Crescimento) – e agora, desde

2011, com a aplicação do programa a *troika*. Vejamos então as principais medidas de austeridade com que o país se tem deparado nos últimos tempos: aumento do IVA; cortes nos salários da função pública; pensões congeladas; aumento dos preços dos transportes públicos; medidas fiscais que penalizam os contribuintes com rendimentos mais elevados; corte dos subsídios de férias e de Natal aos contribuintes com vencimentos superiores a mil euros; aumento do preço da electricidade, entre outras.<sup>1</sup> É nesta situação que o país actualmente se encontra, tentando sobreviver a cortes e a medidas, que têm consequências directas na vida e nos lares portugueses.

## **1.2. Consequências da crise no bem-estar dos portugueses**

Uma das principais consequências da crise que actualmente vivenciamos é o acentuado sentimento de pessimismo dos portugueses relativamente ao futuro. Segundo dados do Eurobarómetro 74 (2010) sobre a Opinião Pública na União Europeia, relativamente a Portugal, a avaliação à economia portuguesa foi bastante negativa: 6% dos portugueses considera a economia nacional “boa”, enquanto 93% considera “má” ou “muito má.”<sup>2</sup> Já em Novembro de 2012, segundo dados disponibilizados no Portal de Opinião Pública, os portugueses continuam a avaliar a situação económica de Portugal negativamente, isto é, “muito má” (Anexo 1).

No que toca ao sentimento em relação ao futuro, isto é, às expectativas dos portugueses relativamente à economia do país nos próximos doze meses, estas encontram-se também num nível muito baixo. Em Novembro de 2012, apenas 5% dos portugueses considerou que a economia vai melhorar. (Anexo 2) É de notar que este sentimento de pessimismo tem vindo a aumentar significativamente desde aproximadamente 1992.

Um estudo realizado pela Associação para o Desenvolvimento Económico e Social (SEDES) procurou analisar temas importantes a nível nacional, de acordo com o contexto económico em que estamos inseridos. Mais do que analisar apenas o desemprego, a SEDES procurou também perceber os problemas pelos quais os cidadãos portugueses estão a atravessar actualmente, saber o que estes sentem e como reagem à

---

<sup>1</sup> Nuno Ferreira Santos, “As principais medidas de austeridade antes e depois da troika”, <http://www.publico.pt/economia/noticia/as-principais-medidas-de-austeridade-antes-e-depois-da-entrada-da-troika-1562160>, 6 de Janeiro de 2013.

<sup>2</sup> [http://www.europedirect.uac.pt/index.php?option=com\\_content&view=article&id=794:eurobarometro-sobre-portugal&catid=37:ce&Itemid=94](http://www.europedirect.uac.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=794:eurobarometro-sobre-portugal&catid=37:ce&Itemid=94), 6 de Janeiro de 2013.

crise económica. O estudo foi realizado através de entrevistas telefónicas, com base num questionário previamente estruturado, a cidadãos portugueses de ambos os sexos e com 18 e mais anos. Foram realizadas 980 entrevistas, o que indica um nível de confiança de 95%, com 1,3% de margem de erro. A recolha de dados teve lugar entre os dias 23 de Março e 13 de Abril de 2012. (SEDES, 2012)

O quadro 1.1. que analisaremos de seguida sintetiza as principais conclusões do estudo da SEDES denominado de “O impacto da crise no bem-estar dos portugueses”.

Quadro 1.1.: Principais conclusões do estudo: “O impacto da crise no bem-estar dos portugueses”

---

1/5 dos lares portugueses foram afectados pelo desemprego. (Gráfico 1.1.)

Para além do impacto financeiro, a actual crise está a influenciar o bem-estar psicológico de muitos portugueses. (Gráfico 1.2.)

38% dos portugueses assumem não dormir bem. (Gráfico 1.3.)

Quase ¼ dos portugueses (24%) sentem falta de energia, dificuldade em se levantar de manhã e relutância em dar início às suas tarefas diárias. (Gráfico 1.4.)

A actual conjuntura económica é tida como estando na origem de uma quebra na qualidade dos relacionamentos pessoais por parte de 18% dos portugueses. (Gráfico 1.5.)

52% dos portugueses afirmam “sentir-se revoltados com a situação actual, não se sentir responsáveis por ela, achar que os culpados deveriam ser punidos, não se conformar e estar a lutar para a mudar”. (Gráfico 1.6.)

Em contrapartida, 45% dos portugueses afirmam “estar resignados com a situação, achar que não há outra solução, achar que temos que passar por isto e que não podem ou não adianta fazer mais nada”. (Gráfico 1.6.)

30% dos portugueses assumem-se insatisfeitos com a sua vida. (Gráfico 1.7.)

Não obstante de tudo o que se passa à sua volta, cerca de 70% dos portugueses continuam a assumir-se satisfeitos com a sua vida. (Gráfico 1.7.)

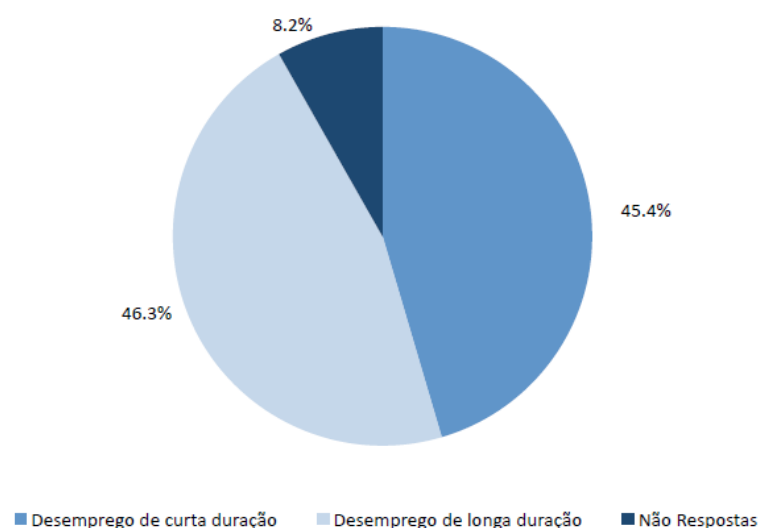
A maioria dos portugueses (60%) assume-se confiante de que esta fase irá ser ultrapassada em breve, e, 39% não acreditam nos esforços que lhes estão a ser exigidos, nem na eficácia das medidas de austeridade que lhes foram impostas. (Gráfico 1.8)

---

Fonte: SEDES, “O impacto da crise no bem-estar dos portugueses” (2012).

- **1/5 dos lares portugueses foram afectados pelo desemprego:**

Gráfico 1.1. – Durabilidade do desemprego



P1e - Há quanto tempo se encontra desempregado?  
(Base: Total de Inquiridos Desempregados- 97)

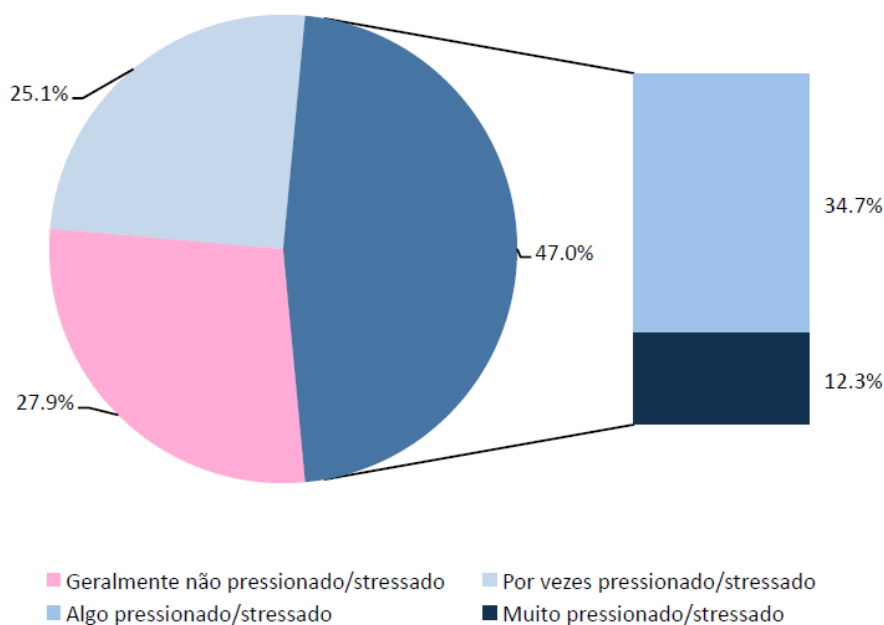
Fonte: SEDES, (2012:21)

46% dos inquiridos desempregados encontram-se sem actividade profissional há mais de um ano, sendo portanto desempregados de longa duração. Destes 46%, quase metade, ou seja, 22%, estão desempregados há mais de dois anos, o que significa que não têm quaisquer apoios do Estado. Por sua vez, 45% dos inquiridos desempregados encontram-se em situação de desemprego de curta duração.

Perante estes números, a maioria dos inquiridos desempregados, isto é, 61%, não acredita vir a conseguir um emprego brevemente com uma remuneração semelhante à anterior. Estes dados demonstram o acentuado sentimento de pessimismo presente nos portugueses desempregados. (SEDES, 2012)

- Para além do impacto financeiro, a actual crise está a influenciar o bem-estar psicológico de muitos portugueses:

Gráfico 1.2. – Níveis de Stress



P8 - Em termos gerais, como diria que se sente na presente situação?  
(Base: Total de Inquiridos - 980)

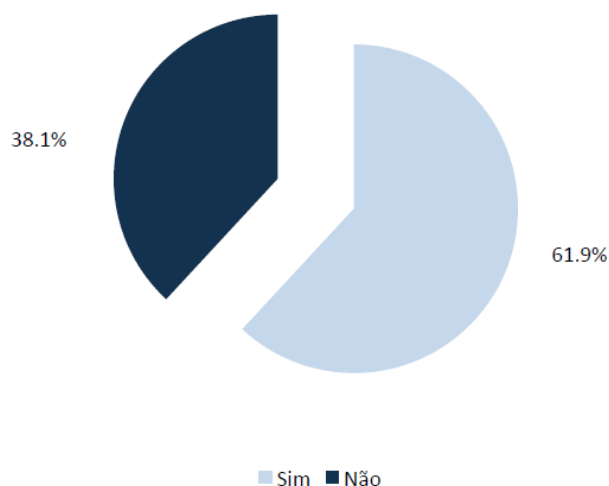
Fonte: SEDES, (2012:33)

47% dos portugueses inquiridos, quase metade do total, assume vivenciar níveis elevados de *stress*, sendo que 12% assumiu sentir-se muito pressionado/stressado e 35% por vezes pressionado/stressado, por consequência da actual crise económica. Não é de estranhar que os inquiridos desempregados apresentem por conseguinte níveis de *stress* mais elevados. Quanto maior o tempo em que o desempregado se encontra nessa situação de inactividade profissional, maior o nível de *stress* evidenciado. (SEDES, 2012) Quer isto dizer que, a situação de crise e desemprego, faz aumentar o nível de *stress* dos afectados, e, por conseguinte, o seu bem-estar psicológico.



- **38% dos portugueses assumem não dormir bem:**

Gráfico 1.3. – Qualidade do sono



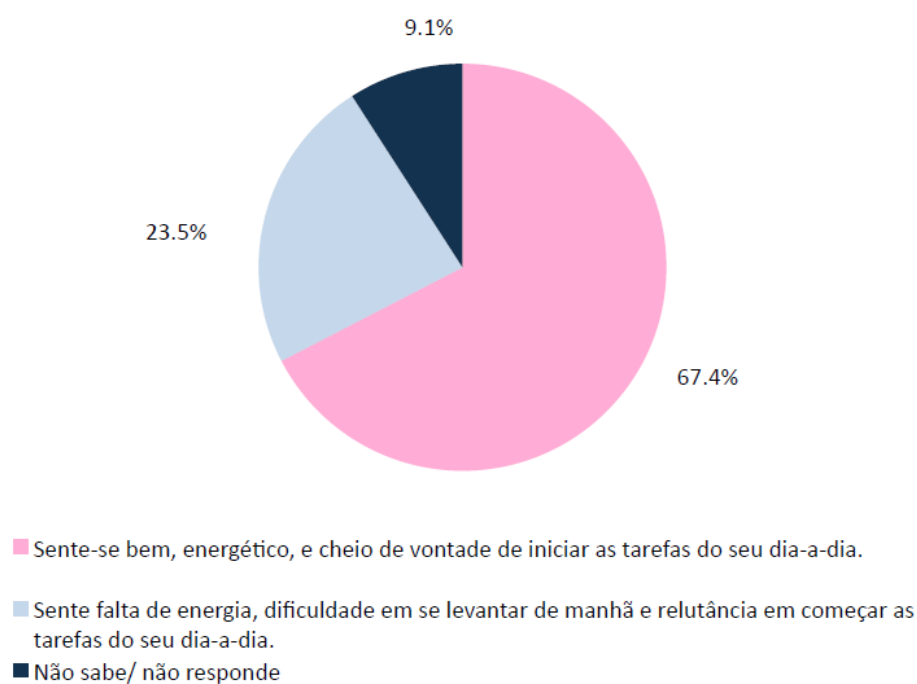
P11 - Tem, de uma forma geral, dormido bem? (Acorda e sente-se descansado, dorme sem interrupções,...)  
(Base: Total de Inquiridos - 980)

Fonte: SEDES, (2012:36)

38% da população inquirida assume não dormir bem e descansada, sendo que os desempregados são aqueles que aparentam dormir pior – 41% assumem não dormir bem, enquanto que na população em geral a percentagem é menor – 38%. Mais uma vez, quanto maior a durabilidade do desemprego, pior a qualidade do sono. Quer isto dizer que, para além de um aumento dos níveis de *stress*, os desempregados tendem também a dormir mal, afectando assim o bem-estar físico e psicológico dos mesmos. (SEDES, 2012)

- **Quase ¼ dos portugueses (24%) sentem falta de energia, dificuldade em se levantar de manhã e relutância em dar início às suas tarefas diárias:**

Gráfico 1.4. – Níveis de energia/motivação sentidos



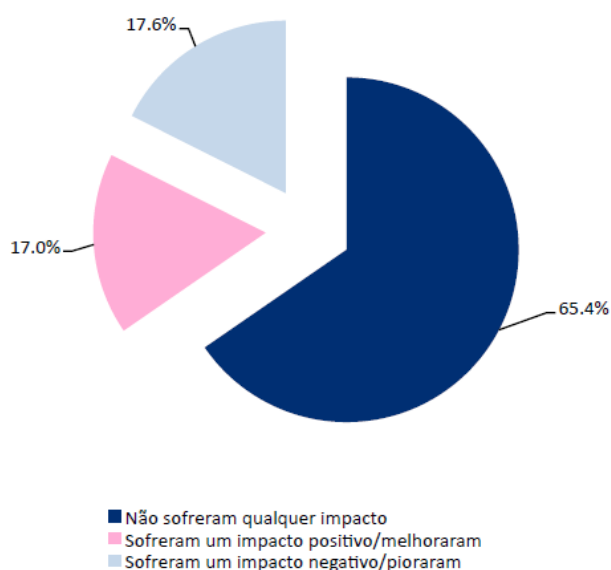
P12 - E qual das seguintes frases melhor descreve a forma como se sente no início do dia?  
(Base: Total de Inquiridos - 980)

Fonte: SEDES, (2012:38)

Tal como indica o gráfico 1.4., 23,5% dos portugueses sente falta de energia, dificuldade em se levantar de manhã e relutância em começar as tarefas do seu dia-a-dia. Mais uma vez, no que toca à subpopulação dos desempregados, o número tende a aumentar, revelando níveis mais baixos de energia e motivação. Quanto aos agregados familiares que já esperam vir a ser afectados pelo desemprego, a falta de energia e motivação é ainda maior do que a dos agregados já afectados. (SEDES, 2012)

- A actual conjuntura económica é tida como estando na origem de uma quebra na qualidade dos relacionamentos pessoais por parte de 18% dos portugueses:

Gráfico 1.5. – Qualidade dos relacionamentos



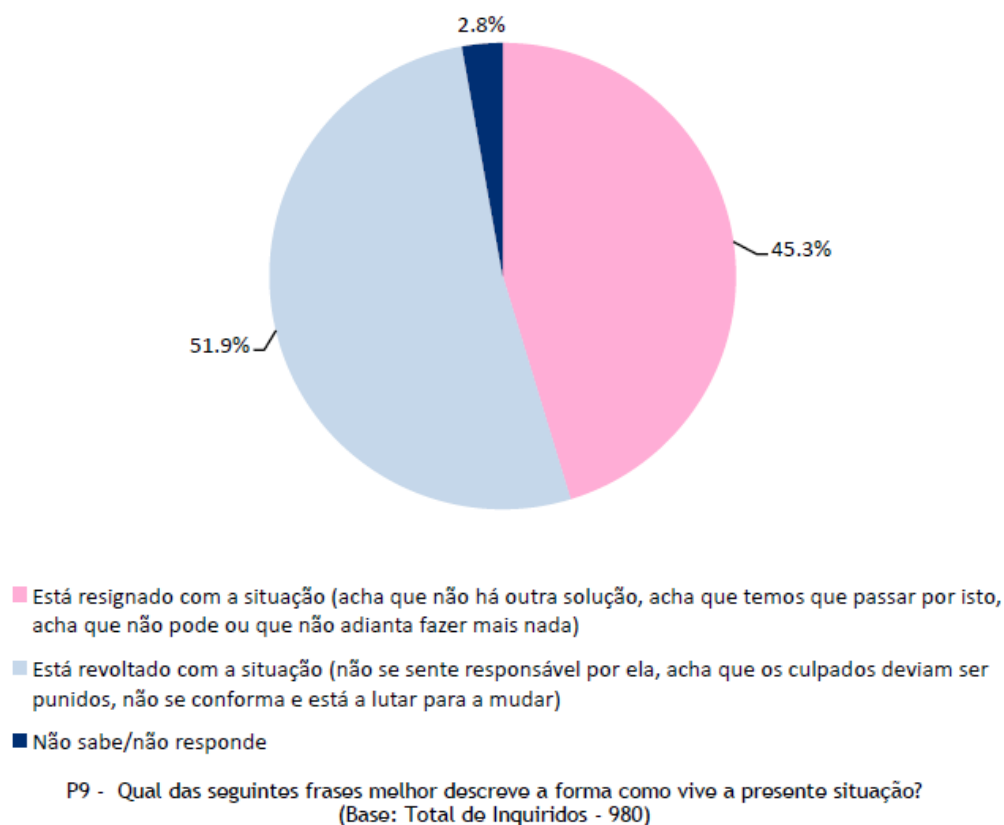
P7 - No que respeita à qualidade dos seus relacionamentos com as pessoas que lhe são próximas, diria que estas, no presente contexto...  
(Base: Total de Inquiridos - 980)

Fonte: SEDES, (2012:40)

18% dos portugueses diz ter sofrido um impacto negativo no que toca à qualidade dos relacionamentos pessoais. Relativamente aos desempregados, 22% destes referem que as suas relações pessoais foram afectadas negativamente com a crise. Quanto àqueles que estão desempregados entre um e dois anos, 37,5% afirma que os relacionamentos pessoais se deterioraram. (SEDES, 2012) Quer isto dizer que, num contexto de crise e, consequentemente, de desemprego, as relações pessoais dos portugueses têm tendência a piorar quanto pior for a situação financeira de cada um.

- **52% dos portugueses afirmam “sentir-se revoltados com a situação actual, não se sentir responsáveis por ela, achar que os culpados deveriam ser punidos, não se conformar e estar a lutar para a mudar”; Em contrapartida, 45% dos portugueses afirmam “estar resignados com a situação, achar que não há outra solução, achar que temos que passar por isto e que não podem ou não adianta fazer mais nada”.**

Gráfico 1.6. – Atitude face à situação actual



Fonte: SEDES, (2012:42)

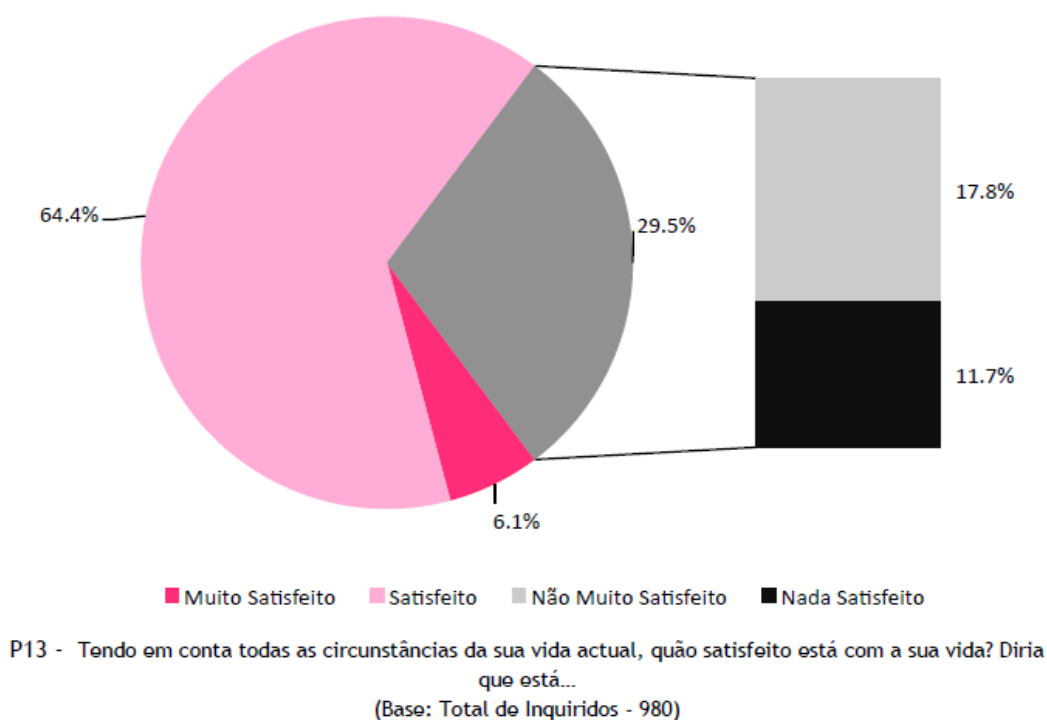
A situação de desemprego, que o país actualmente atravessa, agrava a atitude de revolta por parte dos portugueses. 52% dos portugueses sente-se revoltado com a situação do país. Por sua vez, no que toca aos desempregados, 62% destes assumem-se

revoltados, sendo que o número aumenta consoante a durabilidade do desemprego. (SEDES, 2012)

Luís Campos e Cunha, actual presidente da SEDES, afirmou numa entrevista na SIC Notícias<sup>3</sup>, que acredita, embora sem certezas, que o número de revoltados com a situação de crise do país tenha já aumentado e o número de resignados tenha diminuído. Note-se ainda que a entrevista data de Outubro de 2012 e os dados do estudo datam de Março e Abril do mesmo ano.

- **30% dos portugueses assumem-se insatisfeitos com a sua vida; Não obstante de tudo o que se passa à sua volta, cerca de 70% dos portugueses continuam a assumir-se satisfeitos com a sua vida.**

Gráfico 1.7. – Satisfação com a vida



Fonte: SEDES, (2012:47)

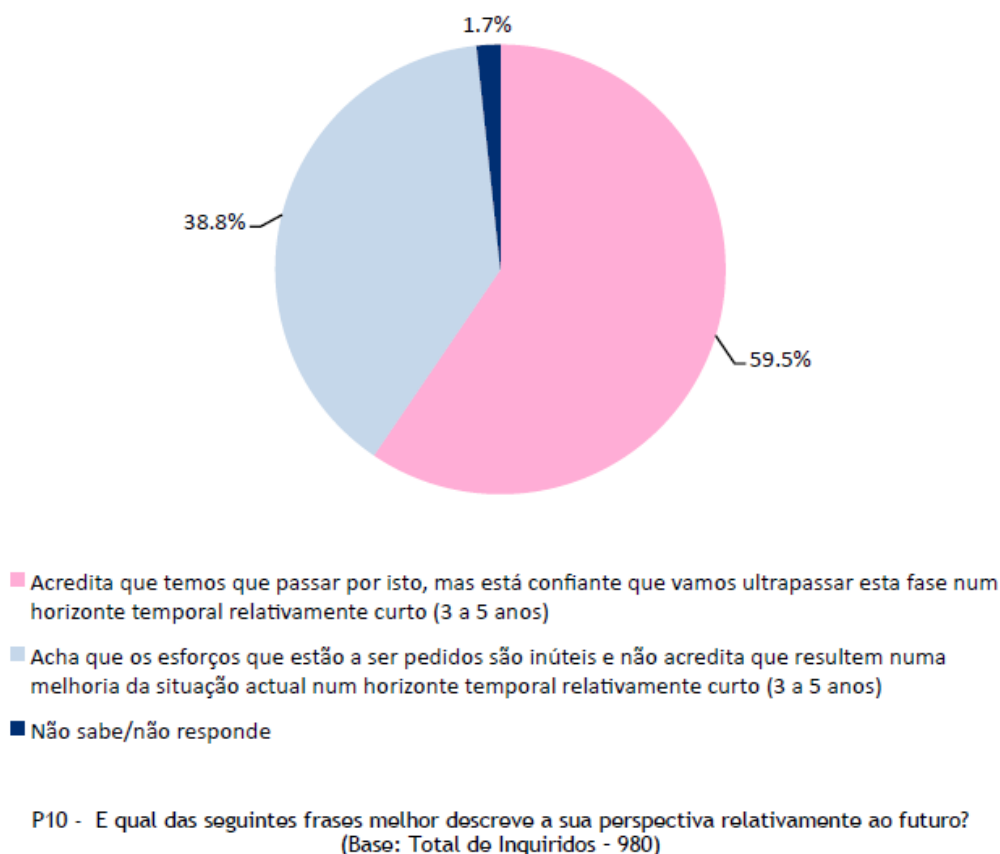
Apesar de todo o cenário negro que temos vindo a descrever, cerca de 70% dos portugueses ainda se sente satisfeito com a sua vida, sendo que apenas 30% se assume

<sup>3</sup><http://sicnoticias.sapo.pt/programas/edicaodanoite/2012/10/02/o-impacto-da-crise-no-bem-estar-dos-portugueses-em-analise>, 6 de Janeiro de 2013.

insatisfeito com a própria vida. No que toca aos desempregados, 55% destes assumem-se satisfeitos com a sua vida, o que significa que existem outras variáveis importantes para os portugueses, para além do trabalho. (SEDES, 2012)

- **A maioria dos portugueses (60%) assume-se confiante de que esta fase irá ser ultrapassada em breve, e, 39% não acreditam nos esforços que lhes estão a ser exigidos, nem na eficácia das medidas de austeridade que lhes foram impostas:**

Gráfico 1.8. – Expectativas relativamente ao futuro



Fonte: SEDES, (2012:45)

À data do estudo, ainda mais de metade dos portugueses assumiu estar confiante em relação à situação que actualmente vivemos, sendo esta uma fase que será ultrapassada. Dentro dos 39% que não acredita nos esforços das medidas de austeridade então aplicadas, a sua maioria são desempregados há mais de 6 meses e há menos de 2 anos.

### **1.3. Perspectivas dos portugueses relativamente ao emprego em Portugal**

Analisemos de seguida as perspectivas dos portugueses em relação ao emprego em Portugal, e para tal recorremos ao POP - Portal de Opinião Pública. O POP é um *site* que nasceu em Fevereiro do presente ano, que agrupa numa plataforma, dados estatísticos de vinte e sete países europeus. Os dados são todos recolhidos por três identidades europeias: o Eurobarómetro, o *European Social Survey* (Inquérito Social Europeu), e, o *European Values Study* (Estudo Europeu dos Valores). O processo é feito através de inquéritos e os resultados são-nos apresentados em forma de gráfico. Estes dados remontam a estudos efectuados sobre os valores, as atitudes e os comportamentos dos portugueses nos últimos vinte anos.<sup>4</sup>

Segundo dados recolhidos pelo POP são oito os indicadores que os portugueses consideram importantes relativamente ao trabalho, nomeadamente: emprego seguro/estável; possibilidade de ter iniciativa; ter um bom salário; ter um bom ambiente de trabalho; ter liberdade para tomar decisões no trabalho; não ser muito pressionado; ter responsabilidades, e, ser útil à sociedade. Vejamos de seguida quais os resultados para cada um dos indicadores, com o fim de verificar aqueles que os portugueses consideram mais importantes actualmente. Os dados foram recolhidos mediante a seguinte pergunta: “Diga, por favor, quais os aspectos que, pessoalmente, considera importantes no trabalho”. Os inquiridos foram indivíduos com idade igual ou superior a 18 anos, residentes no território nacional, independentemente da sua nacionalidade. Vejamos então os resultados de cada indicador:<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> <http://www.pop.pt/pt/>, 20 de Fevereiro de 2013.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

**- No trabalho é importante: um emprego seguro/estável (Anexo 3):**

Em Dezembro de 1999 mais de metade dos inquiridos, 74%, assumiu que é importante ter um emprego seguro/estável. Já em Agosto de 2008, o número subiu para 88%, o que indica um aumento significativo do número de pessoas que acredita ser importante ter um emprego seguro.

**- No trabalho é importante: poder ter iniciativa (Anexo 3)**

Quanto a este indicador, em Dezembro de 1999, menos de metade dos inquiridos, isto é, 35 %, considerava importante ter iniciativa no seu trabalho. Mais uma vez verificou-se um aumento deste número, já que em Agosto de 2008, eram já 74% aqueles que acreditavam a possibilidade de ter iniciativa um dos factos mais importante no trabalho.

**- No trabalho é importante: ser bem pago (Anexo 4)**

Este indicador teve, desde 1990, uma percentagem relativamente alta. Se em Julho de 1990, 74% dos inquiridos considerou importante ser bem pago pelo seu trabalho, em Dezembro de 1999 esse número aumentou para 80%, e em Agosto de 2008 estamos perante uma percentagem de 89. Estes números indicam que cada vez mais os portugueses consideram importante ter um bom salário, isto é, ser bem pago.

**- No trabalho é importante: ter um bom ambiente (Anexo 4)**

No que toca a um bom ambiente de trabalho, actualmente este indicador é considerado tão importante como o anterior – ser bem pago – sendo que em Agosto de 2008, 88% dos inquiridos considerou importante ter um bom ambiente de trabalho. No entanto este é um factor que outrora tivera bastante menos importância, visto que, em Dezembro de 1999, apenas 74% dos inquiridos atribuiu importância ao ambiente de trabalho.

**- Liberdade para tomar decisões no trabalho (Anexo 5)**

A pergunta de inquérito no que toca à liberdade para tomar decisões no trabalho foi a seguinte: “Utilizando a seguinte escala (numa escala de 1 a 10), diga, por favor, qual o



grau de liberdade que sente que tem para tomar decisões no seu trabalho?” (Anexo 5). Em Dezembro de 1999, a escala foi de 6,8. Já em Agosto de 2008, verificou-se uma escala de 6,3. Apesar da diferença ser pequena, é de notar que, para os portugueses, a liberdade para tomar decisões no trabalho tem vindo a diminuir.

**- No trabalho é importante: não ser muito pressionado (Anexo 5)**

Apesar da tendência para ter liberdade no trabalho ser decrescente, no que toca à opinião dos inquiridos relativamente ao sentimento de pressão, em Agosto de 2008, 58 % dos mesmos considera “não ser pressionado” um aspecto importante no trabalho. É ainda de notar que em Dezembro de 1999 este número era de apenas 24%, o que significa que os portugueses valorizam cada vez mais a liberdade dentro do local de trabalho.

**- No trabalho é importante: ter responsabilidades (Anexo 6)**

Em Dezembro de 1999, 42% dos inquiridos, ou seja, menos de metade, considerou importante ter responsabilidades no trabalho. Já em Agosto de 2008, o número aumenta 21%, sendo que 73% dos inquiridos já considera relevante ter responsabilidades no trabalho. Posto isto, verificou-se uma tendência para o aumento gradual da importância das responsabilidades em ambiente organizacional.

**- No trabalho é importante: ser útil à sociedade (Anexo 6)**

Mais uma vez, estamos perante um indicador que tem tendência para um aumento gradual. Comparando com Dezembro de 1999, em que 51% dos inquiridos considerou importante ser útil à sociedade, em Agosto de 2008, esse número aumentou para 77%.

Relativamente à importância que os inquiridos deram ao trabalho em si, numa escala de 1 (nada importante) a 4 (muito importante), 3,5 é a escala predominante desde Dezembro de 1999 até Agosto de 2008. Quer isto dizer que os portugueses, de uma maneira geral, consideram o trabalho um aspecto importante nas suas vidas. Por outro lado, no que diz respeito à satisfação profissional, numa escala de 1 (insatisfeito) a 10 (insatisfeito), a tendência é a diminuir. Entre 1990 e 1999 a escala manteve-se entre 7,4

e 7,6, no entanto, desde 1999 que o número tem vindo a diminuir gradualmente, sendo que, em Agosto de 2008 a escala foi de 7,1. Quer isto dizer que os portugueses se sentem cada vez menos satisfeitos no que diz respeito à sua vida profissional.

#### **1.4. Súmula Conclusiva**

Como podemos concluir com o presente capítulo, a crise económica que tem abalado o país, tem tido muita influência no bem-estar dos portugueses, bem como nas suas perspectivas em relação ao trabalho. A verdade é que 1/5 dos lares portugueses foram afectados pelo desemprego, o que demonstra uma crescente preocupação dos mesmos relativamente ao futuro. Os níveis de *stress* dos portugueses aumentaram, sendo que 47% dos mesmos tem já níveis elevados de *stress*. O mesmo se pode dizer relativamente à perda de sono, sendo que 38% dos portugueses assumiu não dormir bem. A falta de energia para as actividades diárias e a quebra na qualidade dos relacionamentos são duas consequências da actual situação. As pessoas não se sentem enérgicas para continuar a lutar contra as exigências da vida, e a sua vida social tende a ter cada vez menos importância. Mais de metade dos portugueses sente-se revoltado com a situação, sendo que 45% sente-se resignado. No entanto, com as recentes manifestações desenvolvidas pelo movimento *que se lixe a troika* - um movimento que nasceu com a revolta contra as actuais medidas de austeridade – acreditamos que o número de revoltados tenha já aumentado, e o número de resignados diminuído. No passado dia 2 de Março, Portugal assistiu, em quarenta cidades, a manifestações de protesto que acabaram por aparecer na imprensa de todo o mundo. No entanto, e surpreendentemente, apenas 30% dos portugueses assumiu estar insatisfeito com a sua vida e 60% acredita que esta fase irá passar em breve. Relativamente à satisfação profissional, esta tem vindo a decrescer, sendo que, numa escala de 1 a 10, a maioria dos portugueses encontra-se no grau 7,1.

Avaliando a situação actual, é de notar que 88% dos portugueses considera importante ter um emprego seguro/estável, e 89% dá bastante importância a um salário bem pago. Os dados revelam, portanto, uma crescente preocupação com a durabilidade do emprego actualmente, bem como a sua remuneração.

## **CAPÍTULO 2 – MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL – UMA PERSPECTIVA CLÁSSICA**

### **2.1. Enquadramento geral do conceito**

O estudo sobre a motivação tem sentido, nas últimas décadas, uma crescente evolução e consideração. Este tema tem sido bastante desenvolvido e pesquisado, e tem atraído a atenção de muitos investigadores, sendo uma das áreas que mais investigações tem sofrido nos últimos anos.

A motivação é um campo teórico que atravessa, transversalmente, os diversos campos da psicologia, um deles, e o mais relevante para a presente investigação, o da psicologia organizacional. (Neves, 1998) O estudo da motivação tornou-se imprescindível para a compreensão do comportamento organizacional, daí a sua elevada importância na área das ciências sociais.

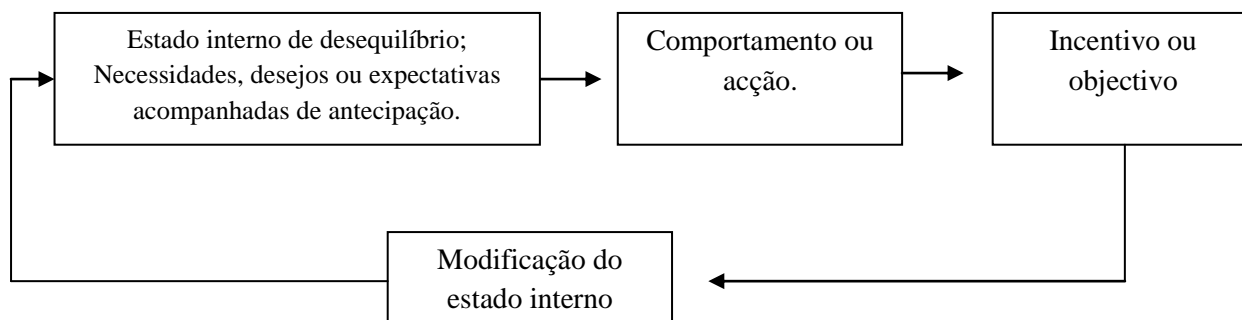
A pesquisa sobre as diversas teorias da motivação é frequentemente realizada com o intuito de melhorar a produtividade nas organizações. Se quem produz são as pessoas, então considera-se fulcral saber e perceber como geri-las: “(...) um dos meios para aumentar a produtividade através do melhor uso dos recursos passa pela gestão das pessoas.” (Pina e Cunha, Rego, Campos e Cunha & Cabral-Cardoso, 2007:154)

É através das capacidades individuais dos colaboradores, e da motivação de cada um, que as organizações conseguem uma melhoria significativa da produtividade. É baseado neste pressuposto que cada vez mais é revelada a importância do estudo do comportamento humano, no âmbito organizacional: “A ideia de gestão [ou seja, da gestão de pessoas (...)] assenta em vários pressupostos acerca da natureza das pessoas geridas.” (Pink, 2009:110)

O termo motivação deriva da expressão latina *movere*, que significa, mover. Esta expressão apela a movimentos comportamentais intra e inter individuais. No entanto, esta definição é vaga, e tornou-se impreterível incluir na mesma as variáveis que afectam o comportamento humano. (Neves, 1998)

Em 1965, Marvin Dunnette, professor americano de psicologia, apresenta o modelo da estrutura básica de motivação, que incorpora os factores básicos do comportamento em contexto organizacional: necessidades e expectativas, comportamentos, objectivos e *feedback*. (Neves, 1998)

Figura 2.1.: Modelo generalizado do processo básico de motivação



Fonte: Construído a partir de Neves (1998:12)

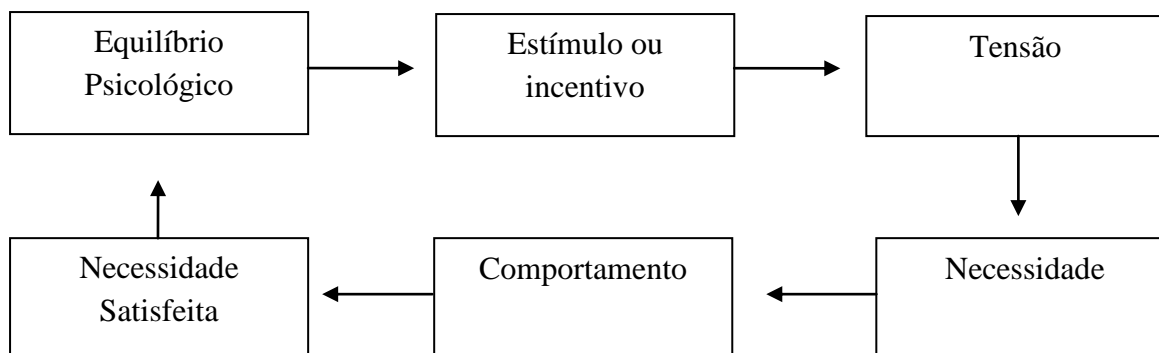
## 2.2. O conceito de Motivação

“A motivação é um fenómeno psicológico que consiste numa tentativa subjectiva persistente, fundamentada em factores internos ou de contexto, que provocam no indivíduo formas de comportamento, visando a satisfação de necessidades.”  
(Rosa, 1994:98).

O conceito de motivação é muito complexo e variável. Para além de existirem múltiplas perspectivas, é um termo de utilização generalista nas ciências humanas. No entanto, na sua maioria, existem quatro elementos que integram as diferentes definições de motivação, nomeadamente: o estímulo que integra a força/vontade interior e que causa o comportamento; a acção e o esforço, ou seja, o comportamento em si; o movimento e a persistência que constituem o prolongamento da acção, e, por fim, a recompensa que o comportamento suscita. (Pina e Cunha *et al.*, 2007)

Segundo K. Lewin, todo o comportamento humano é motivado, isto é, basta que a pessoa humana esteja em ponto de equilíbrio psicológico para que “(...) um estímulo seja consubstanciado no surgimento de uma necessidade.” (Rosa, 1994:98) Posteriormente, este estado de necessidade provocará uma sensação de tensão no indivíduo, até que a mesma seja satisfeita pelo comportamento motivado. Consequentemente, quando a necessidade está totalmente satisfeita, o ser humano volta ao seu estado de equilíbrio psicológico, até que surja um novo estímulo que despoleta um novo comportamento motivado e rompa novamente com o estado de equilíbrio psicológico. (Figura 2.2.) (Rosa, 1994)

Figura 2.2.: Etapas do ciclo motivacional até à satisfação de uma necessidade



Fonte: Adaptado de Rosa (1994:99)

O esquema acima representado mostra de forma simplificada as etapas do ciclo motivacional até à satisfação de uma necessidade. No entanto, como foi já referido, o comportamento humano é muito complexo, pelo que este esquema é apenas um quadro de referência que engloba aspectos importantes relativos ao comportamento motivado.

A motivação é também passível de ser dividida em dois tipos: intrínseca e extrínseca:

A **motivação intrínseca** “(...) refere-se aos comportamentos de trabalho que são estimulados pelo entusiasmo que o trabalho em si mesmo suscita naquele que o executa.” (Pina e Cunha *et. al.*, 2007:154) Ou seja, se estou a fazer algo porque realmente me interessa a nível pessoal, então estou motivada intrinsecamente. O simples facto de gostar motiva-me a fazê-lo. O ser humano não consegue controlar este tipo de motivações, visto que já nasce com algumas, e que outras vai ganhando ao longo da vida. O indivíduo motivado intrinsecamente, já tem, à partida, uma consciência das suas motivações. Vejamos o seguinte exemplo de motivação intrínseca: um empresário milionário que continua a trabalhar arduamente, pelo prazer que resulta da actividade. (Pina e Cunha *et. al.*, 2007)

Por outro lado, a **motivação extrínseca** leva a cabo comportamentos extrinsecamente motivados, ou seja, “(...) aqueles que as pessoas levam a cabo com a finalidade de obter alguma recompensa material ou social, ou para evitar alguma forma de punição.” (Pina e Cunha *et. al.*, 2007:154). Um exemplo bastante significativo de motivação extrínseca é o salário. Existem pessoas que até se podem sentir muito motivados pela tarefa, mas se o salário não for apetecível, a motivação pode diminuir.

No entanto, pode também acontecer o contrário, ou seja, “(...) uma elevada motivação extrínseca compense uma deficitária motivação intrínseca.” (Pina e Cunha *et. al.*, 2007:155) Vejamos o seguinte exemplo de motivação extrínseca: o estudante universitário que, ao fim do dia, entrega pizzas ao domicílio para ganhar algum dinheiro.

A motivação intrínseca tem tendência a ser mais duradoura do que a motivação extrínseca, no entanto, é importante reter a ideia de que, aquilo que nos motiva intrinsecamente numa dada altura pode também desaparecer, devido a variados factores. Por exemplo, um bancário pode-se sentir satisfeito e intrinsecamente motivado pelas suas tarefas, no entanto, esta motivação pode desaparecer quando este concluir um curso superior e a tarefa se tornar desinteressante e monótona. Por outro lado, pode também acontecer o contrário. Por exemplo, quando alguém se sente intrinsecamente motivado ao exercer a sua função, mas o salário é precário, pode levar a pessoa a desanimar e a perder o gosto pela sua tarefa. (Pina e Cunha *et. al.*, 2007)

### **2.3. Principais teorias da motivação**

A motivação no trabalho não é passível de ser observada, ou mensurada directamente, as teorias da motivação aparecem assim como um auxílio, ou um guia, que nos apoia na observação e na análise de comportamentos manifestamente motivados. (Ambrose & Kulik, 1999)

Existem diversas classificações para as abordagens e teorias da motivação. A presente investigação incidirá sobre as teorias classificadas por Ambrose e Kulik. As teorias clássicas são designadas pelos autores de *Old Friends*, enquanto que as teorias de tendência actual são designadas de *New faces*. Estas últimas incluem os conceitos de criatividade, grupos e cultura. Cada uma destas áreas nasceu a partir das teorias clássicas, no entanto, cresceram independentes e revelaram uma nova face das teorias motivacionais.

### 2.3.1. Teorias Clássicas da Motivação

As teorias clássicas da motivação remontam os anos 90, e são classificadas segundo dois critérios: o primeiro separa dois conjuntos de teorias – de conteúdo e de processo; o segundo distingue as teorias gerais sobre a motivação humana, e as teorias específicas/organizacionais, tal como é possível observar no quadro 2.1. (Pina e Cunha *et. al.*, 2007; Neves, 1998)

As teorias de conteúdo procuram analisar os factores que motivam as pessoas, respondendo à questão – o que motiva o comportamento? – “(...) que tipo de eventos ou recompensas são a causa de as pessoas agirem de uma determinada maneira.” (Neves, 1998:13) Por outro lado, as teorias de processo analisam a motivação de uma forma mais dinâmica, procurando responder à questão – como se desenrola o comportamento motivado, ou seja, “(...) como é que os eventos e as recompensas (*outcomes*) interagem para motivar o comportamento numa dada direcção.” (Neves, 1998:13)

Relativamente às teorias gerais da motivação humana, estas remontam às “ (...) aspirações genéricas dos seres humanos (...)” (Pina e Cunha *et. al.*, 2007:155), sem que seja atribuído um ponto de incidência sobre a motivação organizacional, ou a motivação no trabalho. Destas teorias fazem parte a Hierarquia das Necessidades de Maslow e a teoria ERG de Adelfer, que remontam para as necessidades dos seres humanos em geral, sem que o contexto organizacional seja o mais relevante. Por outro lado, a teoria da equidade de Adams, desenvolve a necessidade de justiça, também de uma maneira generalizada da vida do ser humano. No que toca às teorias organizacionais, estas têm uma incidência específica e directa na motivação humana num contexto organizacional, e/ou de trabalho. (Pina e Cunha *et. al.*, 2007)

Quadro 2.1.: Taxonomia das principais teorias da motivação

	Teorias Gerais	Teorias organizacionais
<b>Teorias de conteúdo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hierarquia das Necessidades (Maslow)</li> <li>- Teoria ERG (Alderfer)</li> <li>- Teoria dos motivos (McClelland)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria bifactorial (Herzberg)</li> <li>- Teoria das características da função (Hackman e Oldham)</li> </ul>
<b>Teorias de processo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Equidade (Adams)</li> <li>- ModCO (Luthans e Kreitner)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teoria da definição de objectivos (Locke e Latham)</li> <li>- Teoria das Expectativas (Vroom)</li> <li>- Teoria da avaliação cognitiva (Deci)</li> </ul>

Fonte: Construído a partir de Pina e Cunha *et. al.* (2007:156)

### 2.3.1.1. Teorias de Conteúdo Gerais

#### 2.3.1.1.1. A Hierarquia das Necessidades de Maslow

Abraham H. Maslow, psicólogo e consultor americano, desenvolveu em 1954 a obra *Motivation and Personality*, onde apresentou uma teoria da motivação, designada por “Teoria da hierarquia das necessidades”. Esta teoria tem tido desde então um grande impacto junto de investigadores e profissionais de diversas áreas.

Na sua obra, Maslow desenvolve aquilo que, para ele, se caracteriza como o “bom ser humano”: “O bom ser humano, ou o ser mais plenamente humano, como também afirma, é aquele que tem a possibilidade de se aproximar da auto-realização.” (Pina e Cunha *et. al.*, 2007:155) Assim, a teoria da hierarquia das necessidades pressupõe que, para o ser humano alcançar a satisfação total, tem que satisfazer todo um conjunto de necessidades internas. Maslow organiza estas necessidades de forma hierárquica e por ordem de valor e importância: desde as necessidades básicas, às necessidades de ordem mais elevada. (Neves, 1998; Rosa, 1994)



Figura 2.3.: Hierarquia das Necessidades de Maslow



Fonte: Adaptado de Robbins & Jugde, (2007:187)

A estrutura da hierarquia elaborada por Maslow teve por base três hipóteses fundamentais:

- Necessidades insatisfeitas não constituem agentes motivadores;
- As necessidades dos indivíduos são compiladas segundo uma ordem de importância ou hierarquia;
- O ser humano só avança para o nível superior de necessidades quando o inferior estiver minimamente satisfeito.

(Rosa, 1994:191)

Assim sendo, a hierarquia de Maslow abrange as seguintes necessidades:

**Necessidades Fisiológicas:** este tipo de necessidades remete para as necessidades básicas ou inatas dos seres humanos e está inteiramente ligada ao ciclo vital dos seres humanos, compreendendo assim a alimentação, o vestuário, a habitação, o sexo e a educação dos filhos. Este é portanto, o nível mais elementar da existência humana. (Bilhim, 2001; Pina e Cunha *et. al.*, 2007; Rosa, 1994)

**Necessidades de segurança:** as necessidades de segurança surgem assim que as necessidades fisiológicas estiverem aceitavelmente satisfeitas e “(...) reflectem-se numa necessidade de ausência de ameaça, de protecção contra o perigo, o acidente ou o ambiente hostil.” (Rosa, 1994:192) O comportamento gerado por esta motivação visa

afastar toda a situação de perigo ou ameaça (física ou emocional). (Bilhim, 2001) Em contexto organizacional, este tipo de necessidades revelam-se satisfeitas quando existem boas condições de trabalho, quando o salário é aumentado, quando existe segurança no trabalho, entre outros. (Rosa, 1994)

**Necessidades Sociais:** as necessidades deste tipo surgem após o nível de satisfação das duas necessidades anteriores estar minimamente alcançado. As necessidades sociais estão associadas às necessidades de pertença e amor sentidas pelos seres humanos. As pessoas têm necessidade de interagir socialmente, quer seja com a família, amigos, ou outros grupos sociais. Inicialmente este nível de necessidades estava apenas relacionado com o amor, mas foi posteriormente alargado a todos os tipos de relacionamentos interpessoais. No contexto de trabalho, estas necessidades são manifestadas pela interação com o grupo evolvente. Quando estas necessidades não são satisfeitas, existe o risco de florescerem problemas de inadaptação social. (Rosa, 1994; Neves, 1998; Pina e Cunha *et. al.*, 2007)

**Necessidades do ego e de estima:** este tipo de necessidades está relacionado com o desejo dos seres humanos de se sentirem respeitados por terceiros, aumentando, conseqüentemente, o sentimento de auto-estima. A satisfação desta necessidade aumenta o amor-próprio e a autoconfiança dos indivíduos. (Rosa, 1994) Segundo Neves, este tipo de necessidades pode ser observado por dois prismas – interno ou externo:

“Quando focado internamente inclui o desejo de poder, realização, adequação, confiança, independência e liberdade; quando visto externamente, inclui o desejo de boa reputação, prestígio, estatuto, glória, dominação, reconhecimento, atenção, importância, dignidade e apreciação.” (1998:17)

**Necessidades de auto-realização:** este tipo de necessidades nasce quando os indivíduos sentem que podem ser mais daquilo que são e que têm capacidades para tal. No fundo existe aqui uma procura de auto-realização e da potenciação máxima das capacidades individuais por parte dos seres humanos, já que estes só utilizam um fragmento das suas capacidades. (Rosa, 1994; Pina e Cunha *et. al.*, 2007)

Maslow acrescenta ainda na sua obra que cabe ao gestor conhecer as necessidades dos seus subordinados, para que possa, em função disso, criar um processo motivacional na organização, procurando responder à questão: como motivar os trabalhadores? (Pina e Cunha *et. al.*, 2007)

### 2.3.1.1.2 Teoria ERG de Alderfer

Após ter revisitado o trabalho de Maslow, Clayton Alderfer, psicólogo americano, propôs, em 1972, uma variação da hierarquia das necessidades designada por: *ERG Theory*. ERG é acrónimo de *Existence, Relatedness, Growth*, isto é, Existência, Relacionamento e Crescimento. Deste modo, Alderfer sugeriu três níveis de necessidades, que substituem os cinco níveis de Maslow: (Bilhim, 2001; Pina e Cunha *et. al.*, 2007; Rosa, 1994; Steers, 1987)

**Necessidades de existência:** estas necessidades equivalem às duas primeiras necessidades mencionadas por Maslow - necessidades fisiológicas e de segurança – englobando todas as manifestações relacionadas com as necessidades básicas.

**Necessidades de relacionamento:** este tipo de necessidades corresponde às necessidades sociais e de estima referidas por Maslow e englobam toda a dimensão das relações sociais.

**Necessidades de desenvolvimento:** as necessidades de desenvolvimento remetem para as necessidades de auto-realização propostas por Maslow e reflectem sobre o desenvolvimento pessoal e criativo dos indivíduos.

(Bilhim, 2001; Pina e Cunha *et. al.*, 2007; Rosa, 1994; Steers, 1987)

Para além de resumir os cinco níveis de necessidades presentes na hierarquia de Maslow em três níveis, a teoria de ERG de Alderfer apresenta duas diferenças significativas em relação aos pressupostos de Maslow:

Primeiramente é de notar que a hierarquia das necessidades de Maslow tem como principal fundamento a satisfação progressiva, ou seja, quando o nível de necessidades em que estamos inseridos estiver minimamente satisfeito, automaticamente progredimos/avancamos para o nível seguinte. Por exemplo, quando atingirmos um grau médio de satisfação das necessidades de segurança, procuramos satisfazer as necessidades do nível superior, isto é, as necessidades sociais. Este pressuposto está também presente na teoria de ERG de Alderfer. No entanto, este estabelece também o conceito de frustração-regressão. Este sentimento de frustração acontece quando o nível de necessidades mais elevado se encontra insatisfeito passando

a satisfação relativa ao nível de necessidades inferior a ter mais importância. (Rosa, 1994; Steers, 1987)

Em segundo lugar, a hierarquia das necessidades de Maslow baseia-se no pressuposto da satisfação sucessiva, ou seja, quando o nível inferior estiver satisfeito passamos automaticamente para o próximo nível, e assim sucessivamente. Por sua vez, Alderfer contraria este pressuposto defendendo que “(...) mais do que um nível de necessidades pode ser desencadeado simultaneamente e constituir elemento motivador.” (Rosa, 1994:208) É ainda de notar que muitos investigadores preferem a teoria de ERG de Alderfer em detrimento da hierarquia das necessidades de Maslow, sendo que a primeira tem uma maior aplicabilidade no mundo empresarial, e é mais flexível do que a segunda. (Pina e Cunha *et. al.*, 2007; Rosa, 1994; Steers, 1987)

#### **2.3.1.1.3. A teoria dos motivos de McClelland**

“McClelland’s theoretical approach does not concern itself with any ordering or hierarchy among needs, but instead concentrates on how learned needs are acquired, how they can be changed, and, specifically, how can they affect an individual’s behavior.”  
(Steers & Porter *apud* Neves, 1998:20)

A presente teoria dos motivos de David McClelland, psicólogo e teorista americano, foi apresentada em 1961, na obra *The Achieving Society*, baseada no trabalho já desenvolvido por Murray.

A teoria dos motivos foi proposta pelo autor quando este, juntamente com os seus colaboradores, utilizou uma técnica de cariz psicanalítico, designada de TAT (*Thematic Apperception Test*). É com base neste teste que o autor propõe três tipos de motivos/necessidades relacionados com a resolução de problemas que acompanham os indivíduos ao longo do tempo. (Bilhim, 2001; Neves, 1998; Pina e Cunha *et. al.*, 2007; Rosa, 1994; Robbins, 2007; Steers, 1987)

Assim sendo, temos:

**Necessidade de realização:** McClelland denomina esta necessidade de *Need of Achievement*, comumente presente na literatura como *N-Ach*. Segundo Rosa, esta necessidade “Significa a busca por parte do indivíduo de um padrão pessoal de

excelência.” (1994:210) O êxito e o sucesso são as bases motivacionais dos indivíduos que sentem esta necessidade, sendo que os mesmos sentem desejo em assumir responsabilidades, fixar objectivos, e, obter *feedback* em relação ao desempenho. McClelland chegou também à conclusão que “(...) o dinheiro não é um forte motivador, o que viria a ser demonstrado mais tarde em diversos estudos empíricos.” (Neves, 1998:21)

**Necessidade de afiliação:** esta necessidade é denominada por McClelland de *Need of Affiliation (N-aff)* e prende-se com a necessidade do ser humano de manter relações interpessoais. O desejo pela aprovação e confiança dos outros, a tendência para agir consoante os outros, e, o interesse pelos sentimentos dos outros são as três características dominantes desta necessidade.

**Necessidade de poder:** denominada de *Need of Power – N-pow*, consiste na necessidade dos indivíduos de controlar o ambiente envolvente e influenciar as pessoas. Os indivíduos com maior necessidade de poder caracterizam-se por procurar influenciar e controlar as outras pessoas obtendo assim o perfil de líder.

Esta teoria pressupõe que cada indivíduo se move por motivos/necessidades diferentes, sendo que cada um opta pelos comportamentos mais adequadas à resolução dos seus problemas e objectivos.

(Bilhim, 2001; Neves, 1998; Pina e Cunha *et. al.*, 2007; Rosa, 1994; Steers, 1987)

### **2.3.1.2. Teorias de conteúdo organizacionais**

#### **2.3.1.2.1 Teoria bifactorial de Herzberg**

Frederick Herzberg, psicólogo americano, tornou-se famoso pela sua obra *Work and the nature of man* (1966), onde desenvolveu a Teoria Bifactorial, também conhecida por Teoria da Motivação Higiénica. (Bilhim, 2001; Neves, 1998; Pina e Cunha *et. al.*, 2007; Rosa, 1994)

Herzberg desenvolveu a sua investigação no campo da motivação, tentando responder à questão “o que querem as pessoas no trabalho?”. O mesmo chegou à conclusão de que a relação que cada indivíduo estabelece com o seu trabalho é única, e

que as suas atitudes podem-no levar ao sucesso ou ao fracasso, dentro do local de trabalho. (Neves, 1998) “(...) an employee’s motivation to work is best understood when the respective attitude of that employee is understood.” (Tietjen & Myers, 1998:226)

Herzberg defende que o ambiente externo à organização, bem como o ambiente interno, são dois factores cruciais para entender a motivação humana em contexto organizacional. Foi assim que o autor desenvolveu dois grupos distintos de factores motivacionais: factores de higiene, relacionados com todo o contexto organizacional, e, factores motivadores, de natureza extrínseca ao trabalho:

**Factores de higiene:** estes factores dizem respeito ao contexto de trabalho, e estão relacionados com todas as relações entre o indivíduo e os colegas de trabalho, o salário, as condições de trabalho, o ambiente organizacional, entre outros.

O autor defende que mesmo que estas necessidades estejam satisfeitas, não significa que os trabalhadores estejam motivados. É por isso que estes factores são também conhecidos por factores de insatisfação, visto que, por si só, não são suficientes para motivar os trabalhadores. Os factores de higiene correspondem às três necessidades básicas de Maslow: necessidades fisiológicas, de segurança e sociais.

**Factores motivacionais:** por sua vez, os factores motivacionais completam um “(...) conjunto de condições internas que ajudam a construir níveis de motivação e que se traduzem num bom desempenho no trabalho.” (Rosa, 1994:200) São exemplo disso factores como o reconhecimento, o sentimento de realização, o desenvolvimento pessoal, a responsabilidade, entre outros, ou seja, factores que motivam as pessoas aquando o desempenho das suas tarefas. Estes factores são também designados de factores de satisfação visto serem capazes de proporcionar situações motivadoras de comportamento. Os factores motivacionais correspondem às duas necessidades mais elevadas de Maslow: necessidade de ego e de auto-realização.

(Bilhim, 2001; Gordon, 1993; Herzberg, 1987; Neves, 1998; Pina e Cunha *et. al.*, 2007; Robbins, 2007; Rosa, 1994)

Assim:

“O grande contributo de Herzberg consiste pois em estabelecer uma divisória explícita entre os factores ligados ao contexto ou meio ambiente do trabalho e factores inerentes à própria natureza do trabalho, ao seu conteúdo e à sua execução.” (Rosa, 1994:201)

### 2.3.1.2.2. Teoria das características da função de Hackman e Oldham

Hackman e Oldham, tal como Herzberg, defendem que a motivação dos colaboradores está inteiramente relacionada com as características e as funções dos indivíduos em contexto organizacional. Assim, o modelo proposto por Hackman e Oldham, em 1976, vem complementar e aperfeiçoar a anterior teoria bifactorial proposta por Herzberg. (Neves, 1998; Pina e Cunha *et. al.*, 2007) “O princípio destes dois modelos de motivação para o trabalho é claro: a motivação pode ser aumentada através da mudança da estrutura e da natureza das funções.” (Neves, 1998:49)

É com base neste pressuposto que Hackman e Oldham concluíram que são cinco as características do trabalho que contribuem para o aumento da motivação nos colaboradores, consoante a sua função. (Figura 2.4.) Assim sendo:

**Variedade:** esta característica refere-se ao grau em que a função exige o recurso a actividades diversificadas, que envolve a utilização das diferentes competências do colaborador. Quanto mais rotineira for a função, menos variada será: “When a task requires a person to engage in activities that challenge or stretch his skills and abilities, that task almost invariably is experienced as meaningful by the individual.” (Hackman & Oldham, 1976:257)

**Identidade:** o grau em que a função requer a execução de uma tarefa com princípio, meio e fim, de modo a que o colaborador se identifique com a tarefa que realizou:

“If, for example, an employee assembles a complete product (or provides a complete unit of service) he should find the work more meaningful than would be the case if he were responsible for only a small part of the whole job, other things (such as skill variety) assumed equal.” (Hackman & Oldham, 1976:257)

**Significado:** esta característica refere-se ao impacto que o trabalho tem na vida ou no trabalho das outras pessoas, de modo a que este tenha significado para os outros, quer seja dentro ou fora da organização: “When an individual understands that the results of his work may have a significant effect on the well-being of other people, the meaningfulness of that work usually is enhanced.” (Hackman & Oldham, 1976:257)

**Autonomia:** a autonomia refere-se ao nível de independência e liberdade que os colaboradores possuem no que respeita ao planeamento e à execução do trabalho. Para

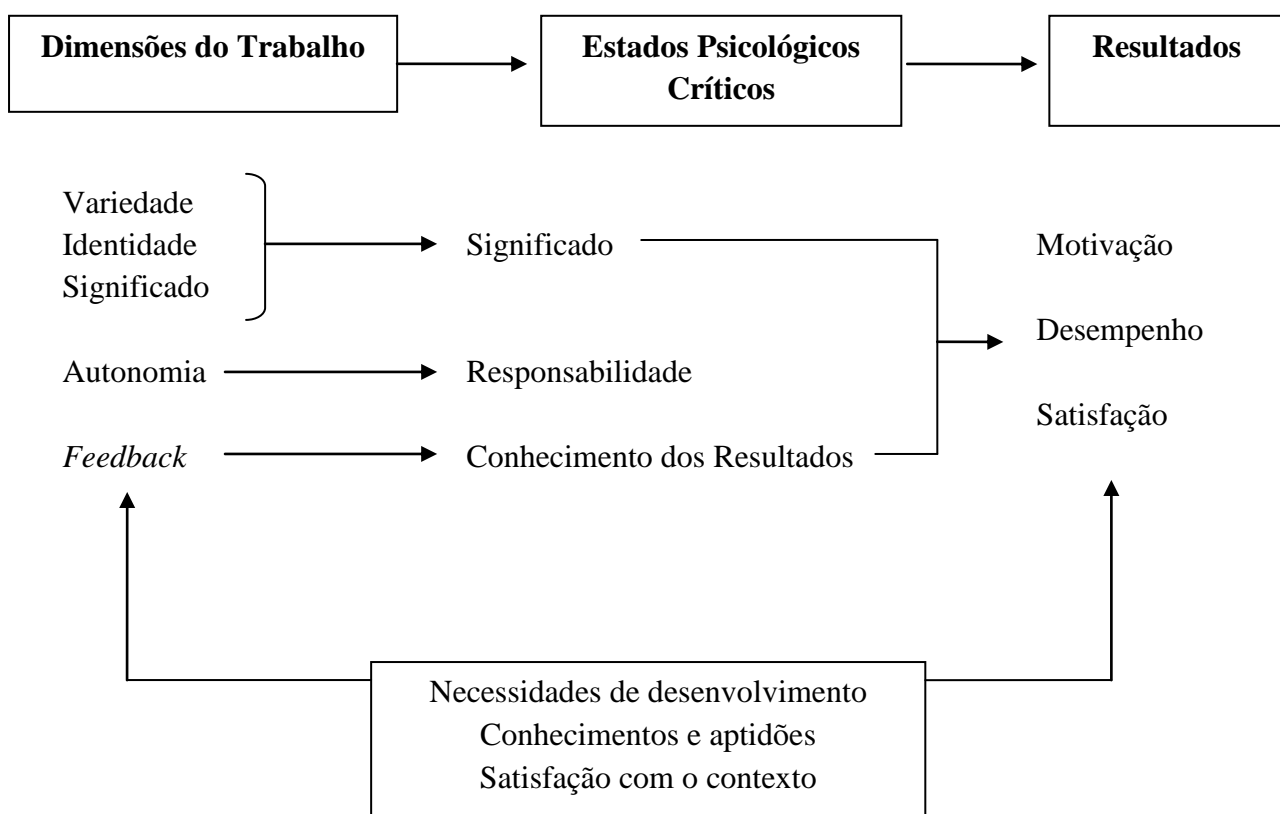
tal, os mesmos têm que ter responsabilidade suficiente para assumir a autonomia que lhes é disponibilizada e adequá-la ao contexto organizacional:

“To the extent that a job has high autonomy, the outcomes depend increasingly on the individual's own efforts, initiatives, and decisions rather than on the adequacy of instructions from the boss or on a manual of job procedures.” (Hackman & Oldham, 1976:257 e 258)

**Feedback:** esta última característica identificada pelos autores diz respeito à informação que é disponibilizada ao colaborador sobre o progresso e a execução do seu trabalho.

(Hackman & Oldham, 1976; Pina e Cunha *et. al.*, 2007)

Figura 2.4.: Modelo das características da função



Fonte: Adaptado de Hackman & Oldham (1976); Kreitner & Kinicki (2010); Pina e Cunha *et. al.*, (2007) e Miner, (1988).

“At the most general level, five "core" job dimensions are seen as prompting three psychological states which, in turn, lead to a number of beneficial personal and



work outcomes. The links between the job dimensions and the psychological states, and between the psychological states and the outcomes, are shown as moderated by individual growth need strength.” (Hackman & Oldham, 1976:255)

Segundo os autores, as características da função acima apresentadas, contém um conjunto de efeitos positivos sobre a motivação, designados pelos mesmos de estados psicológicos críticos, a saber: o significado experimentado, a responsabilidade experimentada, e o conhecimento dos resultados. O significado experimentado decorre da variedade, da identidade e do significado da função, e relaciona-se com o grau em que a pessoa considera o seu trabalho valioso e digno de ser executado. A responsabilidade experimentada decorre do grau da autonomia e remete para o grau em que o indivíduo se sente pessoalmente responsável pelos resultados do seu trabalho. Por último, o conhecimento dos resultados diz respeito ao grau em que o indivíduo sabe e percebe o quão eficaz é na realização da sua tarefa. (Pina e Cunha *et. al.*, 2007; Hackman & Oldham, 1976)

Para Hackman e Oldham, o indivíduo sente-se intrinsecamente motivado pela sua tarefa quando estiverem presentes os três estados de espírito indicados no modelo acima, ou seja, quando este realiza pessoalmente e bem a sua tarefa, preocupando-se com a qualidade dos resultados obtidos. Assim, quanto mais presentes estiverem estes estados de espírito, mais o indivíduo se sente motivado na realização da sua tarefa. (Bilhim, 2001)

### **2.3.1.3. Teorias de processo gerais**

#### **2.3.1.3.1. Teoria da equidade de Adams**

A teoria da equidade de J. Stacy Adams (1963) é uma teoria de interação social, baseada na teoria da comparação social de Festinger (1957). Equidade é sinónimo de justiça, e como o próprio nome indica, esta teoria é caracterizada pela necessidade de justiça presente tanto na vida pessoal, como na vida organizacional dos indivíduos. (Neves, 1998; Pina e Cunha *et. al.*, 2007)

Os pressupostos desta teoria advêm da ideia de que os colaboradores comparam aquilo que oferecem à organização, isto é, os seus contributos, com aquilo que dela recebem, como o salário, prémios, formação, entre outros. Assim, a presente teoria diz-

nos que “(...) deve haver correspondência entre os investimentos e os ganhos de cada um, isto é: quem investe mais, deve receber mais.” (Pina e Cunha *et. al.*, 2007:165)

É de notar que a equidade não é um fenómeno absoluto, mas sim relativo, visto ser um resultado das percepções que os colaboradores fazem em relação ao seu trabalho na organização. Normalmente os colaboradores fazem comparações ou com os colegas de trabalho (equidade interna), ou com profissionais externos à organização (equidade externa) que ocupem uma função semelhante.

Ao fazer esta comparação, os colaboradores têm em conta os investimentos/contributos (*inputs*) que os mesmos oferecem à organização, isto é, os conhecimentos específicos, a formação, a experiência, o empenhamento, o esforço, e tudo o que o indivíduo considerar relevante para a organização. Por outro lado, e para existir termo de comparação, os colaboradores também avaliam os ganhos (*outcomes*), ou seja, o salário, as recompensas, os prémios, a segurança no trabalho, o estatuto, as oportunidades que lhes são oferecidas, entre outros. Posto isto, estamos perante uma situação de equidade quando o rácio ganho do indivíduo é semelhante ao rácio do outro indivíduo, e, estamos perante uma situação de iniquidade quando existe uma desigualdade entre os rácios dos dois indivíduos (Gordon, 1993; Huseman, Hatfield & Miles, 1987; Miner, 1988; Neves, 1998; Pina e Cunha *et. al.*, 2007)

A teoria de Adams contribui para o estudo da motivação na medida em que este defende que a motivação aumenta quando os indivíduos se apercebem da relação de contingência entre os seus ganhos e os seus contributos. Do mesmo modo que, se não existir esta relação, os indivíduos sentem-se menos motivados e permanecem com o sentimento de que foram injustiçados. (Neves, 1998; Pina e Cunha, *et. al.*, 2007)

#### **2.3.1.3.2. Teoria da modificação do comportamento organizacional (ModCO) de Luthans e Kreitner**

A teoria da modificação do comportamento organizacional, conhecida por ModCO, do inglês, OBMod (*Organizational Behavior Modification*), foi proposta por Fred Luthans e Robert Kreitner em 1975, na obra *Organizational Behavior Modification*, e teve as suas raízes no comportamento moderno, nomeadamente nos estudos de B. F. Skinner acerca do comportamentalismo radical. (Luthans, 1989; Pina e Cunha *et. al.*, 2007)

A presente teoria visa “(...) motivar os comportamentos desejados através de uma estratégia de reforço e desmotivar os comportamentos indesejados através de intervenções de extinção ou punição.” (Pina e Cunha *et. al.*, 2007:167) Assim, os autores defendem que é possível alterar o comportamento dos colaboradores de modo a que os comportamentos menos desejáveis desapareçam e que haja uma mudança positiva no comportamento dos mesmos. Luthans e Kreitner elaboraram assim um modelo que reúne cinco princípios/passos: “(...) O.B.Mod, can be portrayed as a five-step problem solving model (...) can be use in a step-by-step process to actually change performance related employee behaviors in today’s organization.” (Luthans, 1989:321) Assim sendo, o passo 1 remete para a identificação de comportamentos críticos, o passo 2 prende-se em medir os comportamentos críticos, o passo 3 em analisar as contingências antecedentes e consequentes na envolvente, o passo 4 em desenvolver uma estratégia de intervenção, e o passo 5 remete para uma avaliação da mudança comportamental. É ainda de notar que todo este processo é realizado por etapas: a primeira remete para a introdução do programa, a segunda para a retirada do programa, e a terceira, para a reintrodução do ModCO, de modo a que o comportamento estabeleça o nível desejado. (Luthans, 1989; Pina e Cunha *et. al.*, 2007)

#### **2.3.1.4. Teorias de processo organizacionais**

##### **2.3.1.4.1. Teoria da definição de objectivos de Locke e Latham**

A presente teoria, originalmente denominada de *Goal-Setting Theory*, foi desenvolvida por Edwin Locke e Gary Latham, em 1990. A mesma tem tido um grande impacto no campo da motivação por ser uma das teorias motivacionais realmente confirmadas. (Neves, 1998; Pina e Cunha *et. al.*, 2007)

A definição de objectivo é o aspecto central desta teoria e os autores defendem-na como sendo “(...) a mais importante de todas as fontes de motivação.” (Pina e Cunha *et. al.*, 2007:169). Para os autores, quando existe uma definição clara de objectivos, possíveis de ser alcançados, por parte dos colaboradores, o desempenho dos mesmos pode aumentar consideravelmente. Este pressuposto fez com que os autores investigassem qual o conjunto e o tipo de objectivos que mais estimulam a atenção e,

consequentemente aumentam o desempenho dos colaboradores. (Deci & Gagnè, 2005; Neves, 1998; Pina e Cunha *et. al.*, 2007)

Uma das principais conclusões a que os autores chegaram, acerca das características dos objectivos capazes de motivar pessoas, está descrita no acrónimo SMART. Este acrónimo traduz-se da seguinte maneira: S = (*Specific*); M = (*Measurable*); A = (*Agreed e Attainable*); R = (*Realistic*), e, T = (*Timed*). Quer isto dizer que, segundo os autores, os objectivos têm que ser: específicos, para evitar objectivos vagos como “faça o melhor que puder”; mensuráveis; acordados por ambas as partes (empregado e empregador) e alcançáveis; realísticos e, com prazos temporais previamente estabelecidos. Após a realização de 400 estudos sobre este tema, chegou-se à conclusão de que os objectivos que melhor se adequam ao aumento do desempenho/*performance* por parte dos colaboradores devem ser difíceis, mas, alcançáveis. Quer isto dizer que o grau de dificuldade dos objectivos está inteiramente ligado com a *performance* dos colaboradores. A dificuldade reside na ideia de que os objectivos fáceis de alcançar não possuem elemento motivador. Assim, trabalhar para alcançar objectivos difíceis é mais desafiante e motivador, o que conduz a níveis de esforço mais elevados. (O’neil & Drillings, 1994; Pina e Cunha *et. al.*, 2007)

Posto isto, é de notar que, para que os objectivos sejam cumpridos, é necessário preencher os seguintes requisitos: a **aceitação**: depois de percebidos os objectivos, é preciso que as pessoas os aceitem comprometendo-se em cumpri-los; a **participação**: para que os objectivos sejam aceites pelos colaboradores, é preciso que os mesmos sejam do conhecimento tanto do empregado, como do empregador, havendo assim dupla participação; o **feedback**: esta é outra condição importante para o sucesso na definição de objectivos. O *feedback* é crucial para que o indivíduo disponha da informação necessária relativamente ao esforço que tem concretizado. Por fim, as **recompensas** relacionadas com os objectivos alcançados, são também um elemento importante para a aceitação dos mesmos, embora os objectivos já sejam um elemento motivador em si mesmos. (Neves, 1998; O’neil & Drillings, 1994; Pina e Cunha *et. al.*, 2007)

A maioria dos estudos realizados sobre a presente teoria demonstra que existe de facto um efeito dos objectivos sobre a *performance*: “A experiência empírica vem acumulando evidência que quando se pede às pessoas para adoptar objectivos específicos em vez de “faça o seu melhor” o desempenho melhora consideravelmente.” (Neves, 1998:39)

#### 2.3.1.4.2. Teoria das expectativas de Vroom

“(...) a motivação do indivíduo para despendar esforço é baseada nas suas expectativas de sucesso.” (Bilhim, 2001:326)

A Teoria das expectativas de Victor Vroom, desenvolvida em 1964, é também conhecida por teoria das expectativas, instrumentalidade e valência, visto que se desenvolve a partir destes três conceitos. Vroom baseia-se no pressuposto de que “(...) o comportamento e o desempenho são o resultado de uma escolha consciente. O comportamento escolhido é, em regra geral, aquele que conduz a maiores ganhos para a pessoa.” (Pina e Cunha, *et. al.* 2007:171) Quer isto dizer que o autor acredita que os comportamentos dos indivíduos resultam de escolhas conscientes, traduzidas em atitudes positivas. Assim, os três conceitos que apoiam a teoria são:

**Expectativa** – se determinado esforço for exercido, então o desempenho realizado será bem-sucedido. Este conceito tem presente a ideia de que é preciso acreditar e ter convicção de que o esforço se concretizará em bons resultados e de que o mesmo trará uma recompensa (expectativa – esforço – resultado).

**Valência** – este conceito é aqui atribuído tendo em conta o valor da recompensa. Se a pessoa se esforça e acredita nos resultados que advirão do seu esforço, então terá uma recompensa valiosa. No entanto, o que é uma recompensa valiosa/positiva/elevada para uns, pode não ser para outros.

**Instrumentalidade** – a instrumentalidade é elevada quando se verifica que determinado resultado deu origem a um outro resultado. Por exemplo, um aluno de licenciatura esforça-se porque acredita que desse esforço resultará uma boa média de curso (= resultado 1). Por sua vez, esta média é importante para a obtenção do primeiro emprego (= resultado 2).

Posto isto, Vroom acredita que, para que a pessoa esteja plenamente motivada é preciso que o grau de expectativa, valência e instrumentalidade seja elevado.

(Bilhim, 2001; Gordon, 1993; Kreitner, 2010; Neves, 1998; Pina e Cunha *et. al.*, 2007)

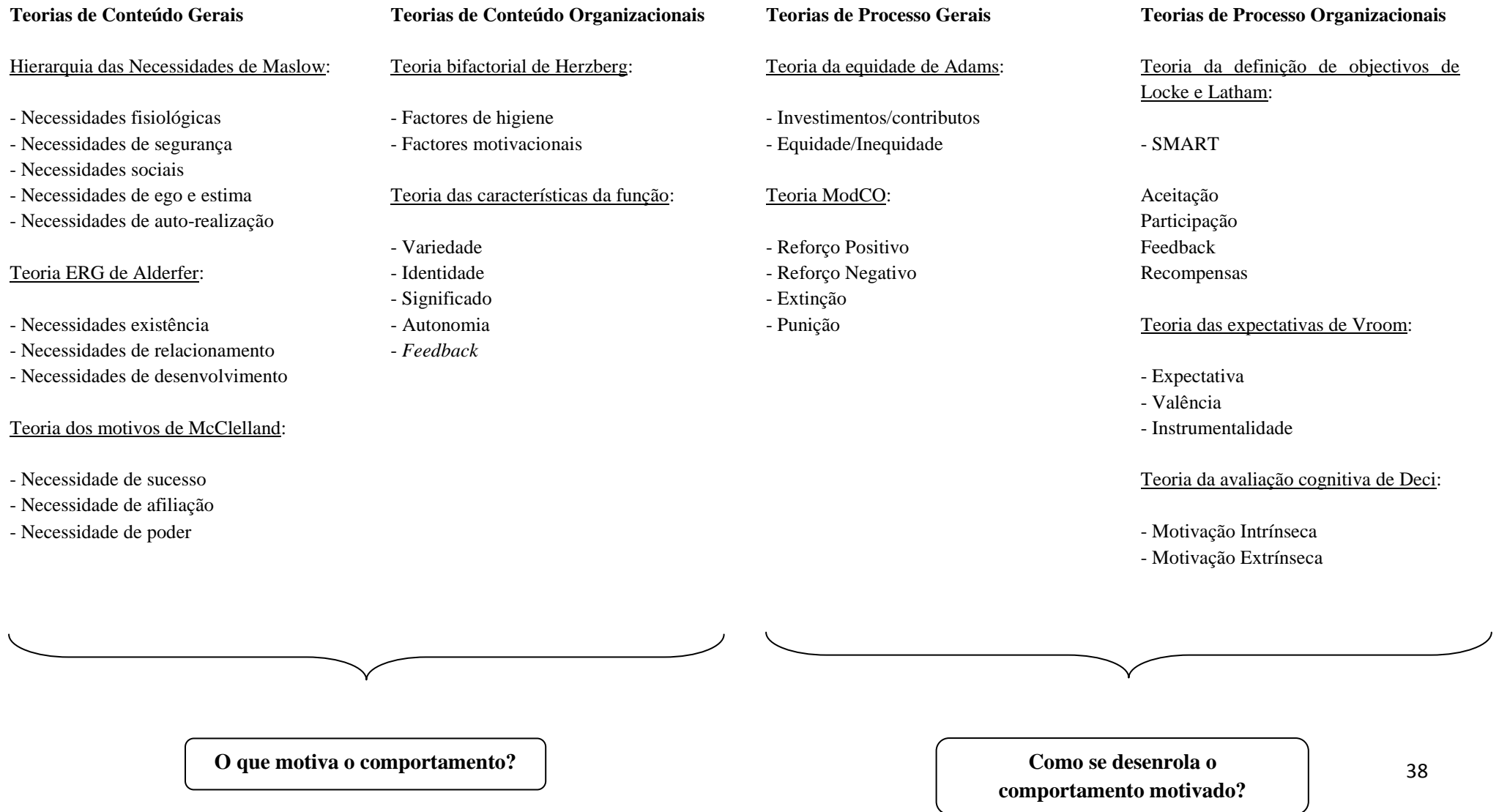
### 2.3.1.4.3 Teoria da avaliação cognitiva de Deci

A presente teoria, também conhecida por teoria da auto-determinação (*Self-determination theory*), foi desenvolvida por Edward Deci em 1975. O autor baseou-se na ideia de que “(...) a satisfação aumenta com o desenvolvimento do indivíduo, através de um sentimento de eficácia.” (Neves, 1998:41) criando nos mesmos uma necessidade de competência. É esta necessidade que faz com que as pessoas procurem desafios do seu agrado e de acordo com as suas capacidades. A busca por desafios pessoalmente interessantes desenvolve sentimentos e emoções que se traduzem na motivação intrínseca: “Intrinsically motivated behavior, which is propelled by people’s interest in the activity itself (...)” (Deci, 2005:334) As pessoas intrinsecamente motivadas comportam-se de maneira a satisfazer as suas necessidades internas e a obter recompensas intrínsecas, como o sentimento de satisfação, alegria, felicidade. No entanto, para que o comportamento seja intrinsecamente motivado, tem que estar livre de pressões, como é o caso das recompensas extrínsecas. (Neves, 1998; Pina e Cunha *et. al.*, 2007)

Deci dá também corpo ao conceito de motivação extrínseca: “Activities that are not interesting (i.e. that are not intrinsically motivating) require extrinsic motivation (...)” (Deci, 2005:334) Quer isto dizer que, quando não existe motivação intrínseca em determinada tarefa, a tendência é para que nasçam motivadores extrínsecos, como o desejo de prémios monetários. (Pina e Cunha *et. al.*, 2007)

Esta teoria defende que os elementos externos são importantes, mas têm que ser geridos com cuidado, visto serem um factor que pode reduzir a motivação interna dos indivíduos. Deci defende que as organizações devem estimular a motivação interna dos colaboradores, e é assim que ligamos o conceito de auto-determinação a esta teoria – “(...) possibilidade e a necessidade de poder fazer escolhas e o desejo de ser efectivo” (Neves, 1998:42). Esta teoria baseia-se no pressuposto de que a auto-determinação é necessária para gerar comportamentos intrinsecamente motivados. A pesquisa empírica acerca da motivação vem confirmar que quanto mais oportunidades de escolha são oferecidas aos seres humanos, mais estes se sentem intrinsecamente motivados, aumentando assim a necessidade de auto-determinação e competência. (Neves, 1998) Assim, segundo Pina e Cunha *et. al.*, “Os resultados previstos da auto-determinação, são maiores criatividade, auto-estima e bem-estar.” (2007:172).

Figura 2.5.: Esquematisação das principais teorias de motivação



## 2.4. Satisfação organizacional

A satisfação organizacional é definida por Brief (1998) como sendo “ (...) um estado interno que é expresso através de avaliações afectivas e/ou cognitivas experienciadas no trabalho com um carácter favorável ou desfavorável”. [*apud* Santos, Alves da Costa, Passos, Ramalho & Caetano (2009:85)]

Os primeiros estudos empíricos sobre a satisfação no trabalho basearam-se sempre no pressuposto de que existe uma forte relação entre a satisfação e a produtividade. Para os teóricos como Frederick Taylor, a motivação fundamental no trabalho é simplesmente monetária, sendo que o salário é o único elemento gerador de motivação. (Pereira, 2004; Rosa, 1994) “Um empregado satisfeito é um empregado produtivo” (Neves, 1998:59) é uma noção que foi durante muito tempo apreendida pelos gestores, no entanto não corresponde à realidade, dado que nenhum estudo empírico o provou até agora. Lawler (1973) faz a distinção entre satisfação no trabalho e motivação, sendo que:

“A satisfação organizacional é fundamentalmente uma medida da qualidade de vida no trabalho e tem a ver com estados emocionais, sendo uma resposta afectiva resultante das experiências dos sujeitos em relação ao trabalho, ao passo que a motivação é um processo em que se entra em linha de conta com factores de ordem cognitiva.” [*apud* Neves, (1998:59)]

É ainda de notar que a satisfação no trabalho não afecta apenas os colaboradores. A organização em que estes estão inseridos também é influenciada pela satisfação ou insatisfação dos mesmos, na medida em que, se os colaboradores se sentem insatisfeitos e se isso for do conhecimento público, a imagem da organização pode ficar afectada. (Pereira, 2004)

Apresentaremos, de seguida, algumas das teorias da satisfação organizacional que nos ajudarão a estruturar eficazmente o nosso pensamento.



### **2.4.1. Teorias da satisfação organizacional**

“Several theories have proposed to explain why people are satisfied with their jobs. None of them have generated a great deal of empirical confirmation (...)”

(Muchinsky *apud* Neves, 1998:61)

As teorias que passaremos a apresentar de seguida não têm confirmação empírica, pelo que devem ser entendidas como aproximações teóricas da satisfação no trabalho. (Neves, 1998)

#### **2.4.1.1. Teoria da realização**

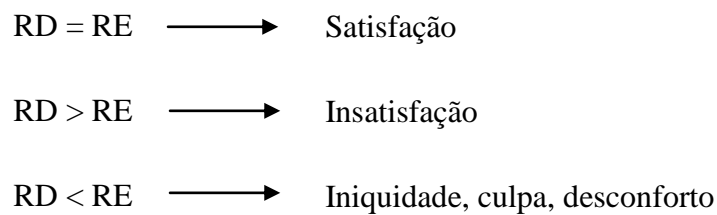
O primeiro estudo realizado acerca da satisfação no trabalho foi desenvolvido por Schaffer, em 1953. O mesmo defende que se as necessidades individuais dos colaboradores estiverem satisfeitas, então estes encontram-se satisfeitos com o seu trabalho. Por sua vez, Vroom (1963) e Locke, E. A. (1969) argumentam que existe satisfação organizacional, quando os colaboradores recebem recompensas satisfatórias pelo trabalho realizado: “(...) a satisfação dos indivíduos é função daquilo que recebem e do que sentem que deveriam/ou desejam receber.” [*apud* Neves, (1998:63)] Uma vez que também existem factores de satisfação que diferem de colaborador para colaborador, devido às suas desigualdades humanas, e que não é possível medir as aspirações de cada um, autores como Lawler acreditam que não é possível validar uma aproximação teórica à satisfação organizacional: “Since satisfaction is an internal subjective state that is best reported by the people experiencing it, satisfaction was not seen as a proper subject for study” (Lawler, 1983:78)

#### **2.4.1.2. Teoria da discrepância**

A presente aproximação teórica reside no facto de que a satisfação organizacional é determinada pelas diferenças entre o que o colaborador recebe (recompensa efectiva - RE) e aquilo que o colaborador desejaria receber (recompensa desejada - RD). Deste modo, se

aquilo que o colaborador recebe efectivamente é menos daquilo que o mesmo desejaria receber, então surge a insatisfação. (Katzel, 1964 *apud* Neves, 1998) Ainda no seguimento deste pensamento, vejamos o seguinte modelo de discrepância proposto por Lawler, (1983):

Figura 2.6.: Modelo de discrepância



Fonte: Adaptado de Hackman *et. al.*, (1983:80)

Porter (1961) entende que a satisfação é medida através da comparação entre aquele que deveria ser o valor da recompensa e o valor que a pessoa recebe efectivamente. [*apud* Neves, (1998)]

Por último, E. A. Locke (1969) defende que a satisfação organizacional é medida através da soma das discrepâncias, sendo que o mesmo enumera dois elementos que influenciam a satisfação geral do colaborador: a remuneração e a supervisão. [*apud* Neves, (1998)]

#### **2.4.1.3. Teoria da equidade**

A teoria da equidade de Adams é essencialmente uma teoria da motivação, que foi já desenvolvida neste capítulo. No entanto, é também considerada crucial para entender as causas, segundo o autor, da satisfação/insatisfação organizacional.

Relembramos que equidade significa justiça e, iniquidade, injustiça. Assim sendo, esta teoria envolve uma comparação de recompensas que é feita entre os ganhos do (próprio) colaborador e os ganhos de um outro colaborador: “O grau de satisfação resulta do *rácio* percebido entre o que a pessoa investe no trabalho e o que recebe em troca.”

(Neves, 1998:65) De acordo com esta teoria, um indivíduo que receba recompensas maiores do que aquilo que merece (iniquidade favorável), sentir-se-á culpado por tal, por outro lado, um indivíduo que receba menos do que aquilo que merece (iniquidade desfavorável), sentir-se-á injustiçado (Figura 2.7.).

Esta teoria evidencia claramente a referência aos outros, sendo que, nas teorias anteriores, não é feita uma comparação explícita das recompensas (*outcomes*) /contributos (*inputs*) de um colaborador em relação a outrem. “(...) a teoria da equidade especifica a forma como as pessoas avaliam os seus investimentos e recompensas, em ordem a desenvolver um sentimento de justiça neste balanceamento.” (Neves, 1998:65)

Figura 2.7.: A tradução matemática da teoria – comparação dos rácios

$\frac{\text{Outcomes} - \text{Ganhos do próprio}}{\text{Inputs} - \text{Contributos do próprio}}$	=	$\frac{\text{Outcomes} - \text{Ganhos do outro}}{\text{Inputs} - \text{Contributos do outro}}$	} Equidade: Satisfação Organizacional
$\frac{\text{Outcomes} - \text{Ganhos do próprio}}{\text{Inputs} - \text{Contributos do próprio}}$	<	$\frac{\text{Outcomes} - \text{Ganhos do outro}}{\text{Inputs} - \text{Contributos do outro}}$	} Iniquidade desfavorável: Sentimento de injustiça
$\frac{\text{Outcomes} - \text{Ganhos do próprio}}{\text{Inputs} - \text{Contributos do próprio}}$	>	$\frac{\text{Outcomes} - \text{Ganhos do outro}}{\text{Inputs} - \text{Contributos do outro}}$	} Iniquidade favorável: Sentimento de culpa

Fonte: Adaptado de Neves, (1998) e Pina e Cunha *et. al.*, (2007).

#### 2.4.1.4. Teoria das facetas

A teoria das facetas, proposta por Lawler em 1973, foi baseada na teoria da equidade de Adams (1963), e na teoria da discrepância de Katznel (1964). Lawler pretende

adicionar às duas teorias anteriores um novo elemento: as facetas, isto é, aspectos específicos do trabalho.

Lawler inclui o pensamento de Adams na sua teoria, quando defende que:

“(…) quando há acordo na percepção de um indivíduo no que respeita ao nível de recompensas que recebe, este sente-se satisfeito. (...) As recompensas são avaliadas através do que um indivíduo obtém, sendo a percepção pessoal influenciada por aquilo que recebem os outros.” (Neves, 1998:66 e 67)

No que respeita às facetas, Lawler acredita que a satisfação que o indivíduo sente em relação às mesmas, é determinada consoante a diferença entre a recompensa efectiva e a recompensa desejada. Por sua vez, o nível de recompensas em relação às diversas facetas no trabalho difere consoante os contributos (*inputs*) de cada colaborador à organização, e, consoante a dificuldade e as exigências que o trabalho em si suscita. O mesmo defende ainda que a satisfação em relação às recompensas monetárias, a satisfação com o trabalho em si, e a satisfação com a supervisão, são os factores que mais influenciam na satisfação organizacional para a maioria das pessoas. (Lawler, 1983; Neves, 1998)

#### **2.4.1.5. Teorias da comparação social**

As teorias da comparação social têm a sua raiz na teoria da Dissonância Cognitiva formulada por Festinger (1954) [*apud* Ramos, (1990)]. Esta teoria parte do pressuposto de que:

“(…) o ser-humano, mediante um processo individual de auto-avaliação, configura a sua própria auto-imagem, utilizando-a como parâmetro (...) de medida na sua auto-apreciação e também na comparação que faz das outras pessoas com características individuais que considera como equivalentes às próprias. (Ramos, 1990:133)

É segundo este pressuposto que nasce a ideia de que quanto menor for a diferença entre aquilo que o indivíduo quer (*standard pessoal*) e aquilo que recebe, maior é o grau de satisfação. Por sua vez, se a discrepância for elevada, este sentir-se-á insatisfeito. Este modelo é designado *intrapessoal* por Porter L.W. (1962) [*apud* Neves, (1998)] dado que existe aqui uma comparação que nasce consoante as necessidades de cada indivíduo. Desta comparação resultará um sentimento de satisfação ou de insatisfação. Em suma, “(…) este

modelo de *job satisfaction* assenta na comparação que o indivíduo efectua ao observar o sentimento dos outros em situações similares de trabalho.” [Salancik & Pfeffer, (1977) *apud* Neves, (1998:68)]

## CAPÍTULO 3 – MOTIVAÇÃO ORGANIZACIONAL – NOVAS PERSPECTIVAS

### 3.1. A Terceira motivação por Harry Harlow (1949) e Edward Deci (1969)

Antes de mencionar os conceitos que actualmente são discutidos no campo da motivação, é importante fazer uma pequena contextualização que remonta ao ano de 1949, com o estudo dos comportamentos dos primatas, realizado por Harry F. Harlow, antigo professor da Universidade de Wisconsin. (Pink, 2009)

Harlow, juntamente com dois colegas, realizou uma experiência de duas semanas, com oito macacos *rhesus*, relativa à aprendizagem. Estes investigadores colocaram um problema mecânico aos macacos relativamente simples de resolver, partindo do pressuposto que estes iriam levar alguns dias a desvendar a solução. No entanto, os macacos perderam muito pouco tempo a perceber o funcionamento do objecto, dado que dias depois do início da experiência resolviam o problema automaticamente, com frequência e muito mais depressa. O que mais surpreendeu os investigadores foi o facto de os macacos terem resolvido o enigma sem que lhes tenha sido dado qualquer tipo de recompensa, como comida ou afecto. Desta experiência os cientistas retiraram conclusões importantes para o estudo da motivação: “(...) ficaram a saber que por detrás de qualquer comportamento havia duas grandes motivações.” (Pink, 2009:14)

A primeira motivação diz respeito às necessidades biológicas, que são sentidas tanto pelos humanos, como pelos animais. Este não foi o tipo de motivação evidenciado nesta experiência, sendo que da solução do problema não resultava qualquer tipo de compensação biológica, como a comida. A segunda motivação, que também não se verificou nesta experiência, é a motivação extrínseca. Esta é uma motivação que se aplica aos seres humanos em diversos aspectos da sua vida, por exemplo, se o facto de trabalhar mais faz com que o meu salário seja aumentado, então vou trabalhar mais para receber essa recompensa. Este tipo de motivação também não explica o comportamento dos macacos nesta experiência. (Pink, 2009)

Dado que nenhuma das motivações acima foi verificada na experiência realizada, Harlow propôs uma nova teoria da motivação, a qual o mesmo designou de “motivação intrínseca”: “Os macacos resolveram os enigmas simplesmente porque achavam

gratificante resolver enigmas. Gostavam de o fazer. O prazer de o fazerem era a própria recompensa.” (Pink, 2009:15)

Com o fim de confirmar a sua teoria, Harlow testou a segunda motivação, oferecendo passas de uvas aos macacos que conseguissem resolver o enigma. Acontece que esta tentativa não resultou, os macacos cometeram mais erros e não resolveram o problema de maneira tão eficaz como na primeira experiência em que nada lhes foi dado em troca. Harlow concluiu que, o facto de ter introduzido comida na sua experiência, afectou negativamente o desempenho dos macacos. (Pink, 2009)

No entanto, naquela época, as duas primeiras motivações eram as que prevaleciam e as que tinham de facto algum domínio nos estudos do comportamento humano. Foi por esta razão que Harlow não desenvolveu mais a sua ideia, deixando-a completamente de parte.

Em 1969, Edward Deci seguiu o fio condutor que Harlow tinha deixado, e iniciou os seus próprios estudos sobre a motivação. O seu primeiro estudo foi feito com dois grupos de pessoas de ambos os sexos os quais tiveram uma experiência de três dias seguidos, com sessões de uma hora cada dia, em que tinham que perder algum tempo a brincar com um cubo de soma. Estas sessões funcionaram da seguinte maneira: cada participante entrava numa sala e sentava-se a uma mesa, sobre a qual estavam os seguintes materiais: um cubo composto por sete peças (Figura 3.1.), desenhos de três ou quatro (dependia dos casos) configurações possíveis das peças e, exemplares da *Times*, da *New Yorker* e da *Playboy*. (Deci, 1972; Pink, 2009)

Figura 3.1.: As sete peças do cubo de soma separadas



Fonte: Imagem extraída de: <http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/f/fc/Soma-cube-disassembled.jpg>

Posto isto, vejamos a maneira como a experiência funcionou (Quadro 3.1.):

- Na primeira sessão, Deci sentava-se à frente de cada participante e dizia-lhe que montasse as peças do cubo Soma de acordo com as configurações que tinha à frente, e num espaço de 8 minutos cronometrados pelo mesmo.
- Na segunda sessão foi pedido o mesmo da sessão anterior ao grupo B. No entanto, ao Grupo A foi-lhes dito que receberiam 1 dólar (o equivalente a 6 dólares actualmente) por cada configuração bem reproduzida. Depois de elaboradas as três primeiras configurações, Deci saía da sala para ir buscar um quarto desenho, dizendo aos participantes que demoraria alguns minutos, e que os mesmos se podiam entreter com o que quisessem. Na verdade, durante 8 minutos, Deci observava os participantes sem que estes soubessem.
- Na terceira sessão Deci informou o grupo A que não havia dinheiro para lhes pagar, pelo que tinham que fazer as configurações sem receber nada.

A diferença entre os dois grupos foi que o Grupo A recebeu recompensas pelas configurações do cubo na segunda sessão, enquanto que ao grupo B nunca lhe foi atribuído nada.

Quadro 3.1.: A maneira como os grupos foram tratados

	<b>Dia 1</b>	<b>Dia 2</b>	<b>Dia 3</b>
<b>Grupo A</b>	Sem recompensa	Com recompensa	Sem recompensa
<b>Grupo B</b>	Sem recompensa	Sem recompensa	Sem recompensa

Fonte: Construído a partir de (Pink, 2009:18)

Resultados:

Na primeira sessão não houve diferenças significativas entre o grupo A e o grupo B. Ambos elaboraram as configurações possíveis do cubo em cerca de 4 minutos. Na



segunda sessão o mesmo se sucedeu com o grupo B. No entanto, o grupo A mostrou-se muito mais interessado no cubo e em resolver as configurações, perdendo cerca de 5 minutos a mais do que o grupo B a brincar com o cubo. No último dia da experiência, em que nenhum dos grupos fora pago, o grupo B comportara-se de maneira semelhante aos dias anteriores, e o grupo A perdera significativamente menos tempo a brincar com o cubo, cerca de um minuto a menos que na primeira sessão. A conclusão desta experiência mostrou-nos que as recompensas “ (...) intensificavam o interesse e melhoravam o desempenho”. (Pink, 2009:20) No entanto, dois anos mais tarde, Deci concluiu que aqueles que são motivados pelo dinheiro perdem o interesse intrínseco pela actividade:

“The results indicated that those who solved puzzles under threat of punishment were less intrinsically motivated during the free-choice period than subjects who solved the same puzzles with no threat of punishment.” (Deci, 1972:223)

A experiência do cubo de Soma mostrou-nos que as recompensas extrínsecas funcionam quando se trata de actividades que ofereçam aos indivíduos melhorias de pouca duração. Acontece que este efeito acaba por desaparecer com o tempo e pode ainda reduzir a motivação. (Pink, 2009)

O aparecimento desta nova maneira de pensar (motivação intrínseca) sobre o comportamento organizacional foi bastante polémico na altura. Ninguém queria acreditar que as recompensas extrínsecas pudessem ter um efeito negativo nas pessoas. Foi a partir deste pressuposto que Deci e outros autores, começaram a estudar sobre aquilo que leva os indivíduos a fazerem o que fazem. A verdade é que actualmente ainda existem muitas empresas que não entendem esta nova maneira de pensar sobre aquilo que realmente nos motiva. (Pink, 2009)

## **3.2. Motivação 3.0 por Daniel Pink (2009)**

### **3.2.1. A queda do Motivação 2.0**

Daniel Pink foi o responsável pelos discursos de Al-Gore, entre 1995 e 1997, na Casa Branca. Autor de cinco livros sobre a mudança no mundo do trabalho, Daniel Pink é

actualmente colaborador do *New York Times*, da *Harvard Business Review* da *Fast Company* e da *Wired*.

Pink defende que, tal como os computadores, as sociedades também têm sistemas operativos que as fazem funcionar, tais como, as leis, os costumes, as normas, os protocolos. É o sistema operativo da sociedade que nos diz como o mundo funciona e que nos oferece instruções sobre o comportamento humano. (Pink, 2009)

É baseado neste pressuposto que Pink, na sua obra *Drive*, apresenta dois tipos de sistemas operativos da nossa sociedade: Motivação 1.0 e Motivação 2.0. O primeiro sistema operativo, designado de **Motivação 1.0**, remonta aos nossos primeiros tempos, há 50 mil anos atrás, em que a actividade básica do ser humano era lutar pela sobrevivência. Este tipo de motivação remete para as necessidades básicas dos seres humanos. Naquela altura este sistema operativo funcionava bem, até que deixou de funcionar: com o nascer de sociedades mais complexas e desenvolvidas “(...) em que havia necessidades de interacção e de cooperação entre estranhos (...)” (Pink, 2009:30) o Motivação 1.0 deixou de fazer sentido. Com estas novas tendências e necessidades, nasceu o **Motivação 2.0.**, uma versão revista e melhorada do antigo sistema operativo. Assim, e apesar da primeira motivação ainda pesar, nasceu uma motivação baseada na procura de recompensas e no evitamento de castigos. Este tipo de motivação advém ainda de Frederick Taylor, que defendia que os trabalhadores eram peças de uma máquina, e para essa máquina funcionar bem era preciso compensar o comportamento desejado e punir o comportamento não desejado. Os trabalhadores reagiam bem a estas forças externas, e eram assim motivados extrinsecamente. A verdade é que este sistema operativo funcionava muito bem na época, até que, deixou de funcionar. Pink baseou-se em Maslow e McGregor ao defender que as pessoas actualmente têm motivações de ordem mais elevada, devido às demandas da sociedade em que vivemos. As economias são mais complexas do que antes, e as pessoas têm agora outras competências que outrora não tinham. A sociedade é hoje mais sofisticada do que antes. Pink acredita que “(...) precisamos de um *upgrade* de grande escala”, o qual denomina de **Motivação 2.1**. Tal como os sistemas operativos dos computadores, as sociedades também precisam de actualizações para funcionarem melhor e mais eficazmente.

Pink defende que o Motivação 2.0 está desactualizado, não coincide com os modelos de negócio do século XXI e não é compatível com a maioria das coisas que

fazemos no trabalho actualmente. A verdade é que o Motivação 2.0 pressupõe tarefas algorítmicas, isto é, trabalhos rotineiros e repetitivos em que nos limitamos a seguir instruções, como acontece nas fábricas de trabalho em série. No entanto este tipo de trabalho está muito menos presente na sociedade do século XXI, apesar de ainda existir. As tarefas heurísticas, ou seja, as que pressupõem mais criatividade e trabalho artístico (ex.: publicidade), são as que vigoram na sociedade de hoje em dia. Pink acredita que aquilo que motiva as pessoas a realizar este tipo de tarefas não pode ser só as recompensas extrínsecas. Exemplo disso é o caso da *wikipédia*. Esta enciclopédia *online* é fruto de trabalho voluntário e amador, trabalho este que tem vindo a prosperar nos modelos de negócio do presente século. O trabalho voluntário, sem retribuição, e amador tem vindo a prosperar, como é o caso do *Firefox*, um *browser open source*, criado por voluntários; do *Linux* e do *Apache*, *softwares* também criados por programadores não pagos, entre outros. Estes voluntários visam sempre recompensas interiores, como a reputação profissional e o desenvolvimento de competências. Este facto quebra o Motivação 2.0, que pressupõe a existência de recompensas monetárias para aqueles que fazem o trabalho bem feito e castigos para os que não o fazem. Três economistas que estudaram projectos em *open source* chegaram à conclusão de que aquilo que motiva os participantes do trabalho voluntário, como a *Wikipédia*, é “(...) um conjunto de motivos predominantemente intrínsecos – em particular – o divertimento [...] de responder ao desafio de um dado problema de *software* e o desejo de fazer uma dádiva à comunidade que trabalha em informática.” (Pink, 2009:36) É então baseado no pressuposto de que o Motivação 2.0 não corresponde à realidade dos negócios actualmente, que Pink afirma que devemos criar um novo sistema operativo que corresponda à realidade das organizações actuais, que o mesmo acaba por designar de **Motivação 3.0**. Pink apresenta sete razões por que o Motivação 2.0 muitas vezes não funciona, ou, como o próprio diz, “sete razões por que a cenoura e o chicote muitas vezes não resultam”:

1. Têm o poder de destruir a motivação intrínseca;
2. Podem piorar o desempenho;
3. Podem aniquilar a criatividade;
4. Podem prejudicar o comportamento;
5. Podem encorajar a desonestidade, os expedientes e os comportamentos contrários à ética;
6. Podem criar dependência;

7. Podem encorajar a estreiteza de vistas. (Pink, 2009: 77)

“A motivação intrínseca tem uma *grande importância* para todas as actividades económicas. É inconcebível que as pessoas sejam motivadas apenas por incentivos extrínsecos, ou até sobretudo por eles.” (Frey *apud* Pink, 2009:42)

### 3.2.2. Pessoas do tipo I e do tipo X

O tipo I e o tipo X é uma nomenclatura dada por Daniel Pink a dois tipos de pessoas distintos. Para perceber melhor do que estamos aqui a falar, é importante dar a conhecer as teorias em que Pink se inspirou.

A primeira teoria foi proposta por Meyer Friedman e Ray Rosenman, dois médicos cardiologistas que começaram a notar algumas semelhanças entre os seus pacientes propensos a doenças cardíacas. Os dois médicos chegaram à conclusão que além dos hábitos alimentares ou dos genes herdados, o modo de vida dos pacientes também afectava a disposição destes às doenças cardíacas. É deste pressuposto que surgem dois tipos de pacientes diferentes – os pacientes de tipo A e os pacientes de tipo B – cujos traços de personalidade diferem. Os primeiros são pessoas impacientes, tendencialmente mais agressivas, apressadas e *stressadas*. Estes são os pacientes com mais tendência a ter doenças cardíacas. Por outro lado, as pessoas de tipo B são mais calmas, pouco tensas e raramente oprimidas pelas exigências da vida. Após a investigação que realizaram, no fim dos anos 50, os dois médicos chegaram à conclusão de que “(...) as pessoas de tipo B eram tão inteligentes como as de tipo A, mas viviam as suas ambições de maneira diferente.” (Pink, 2009:96) A estratégia destes dois médicos perante a ideia de que as pessoas de tipo A têm mais tendência a doenças cardíacas, foi tentar torná-las um pouco mais como as pessoas do tipo B. (Pink, 2009)

A segunda teoria em que Pink se baseara foi desenvolvida por Douglas McGregor, em 1960, na sua obra *The Human Side of Enterprise*, em que o mesmo defendeu que “(...) as pessoas que administravam as empresas estavam a partir de pressupostos errados acerca do comportamento humano.” (Pink, 2009:96) Pink considera o trabalho de McGregor fundamental para entender a motivação intrínseca, a que o autor acabará por designar de Motivação 3.0. “*The Human Side of Enterprise* é um antepassado fundamental do Motivação 3.0. Embora McGregor já tenha escrito o livro há cinquenta anos (...)” (Pink,

2009:229) McGregor apresenta duas teorias que separam as ideias tradicionais de direcção de controle (Teoria X) da integração dos objectivos individuais e organizacionais (Teoria Y). (McGregor, 1960; Pink, 2009)

A teoria X parte de três pressupostos, que são convicções dos gestores daquela época, a respeito da natureza do comportamento humano:

1. “O ser humano médio não gosta intrinsecamente de trabalhar e trabalha o menos que pode.” (McGregor, 1960:55)

McGregor afirma que a maior parte dos gestores das empresas acreditavam que os seus trabalhadores, isto é, os seus subordinados, não gostavam de trabalhar, eram preguiçosos, e se pudessem nem sequer o faziam. (McGregor, 1960; Pink, 2009)

2. “ Devido a esta característica humana de desagrado pelo trabalho, a maior parte das pessoas precisam de ser coagidas, vigiadas, orientadas, ameaçadas com castigos, a fim de serem levadas a fazer o devido esforço para se alcançarem os objectivos da organização.” (McGregor, 1960:56)

Como consequência desta característica humana, os gestores defendiam ainda que as recompensas não eram, por vezes, suficientes para motivar os trabalhadores. Estes aceitavam as recompensas, mas pediam sempre mais. Partindo deste pressuposto, as pessoas precisavam de ser ameaçadas de castigo: “(...) os homens só trabalham sob coerção externa e controle.” (McGregor, 1960:56) Era esta a ideia que vigorava no interior das organizações da época.

3. “O ser humano médio prefere ser dirigido, deseja evitar responsabilidades, é relativamente pouco ambicioso e pretende segurança acima de tudo.” (McGregor, 1960:56)

Os gestores acreditavam ainda que os trabalhadores receavam assumir responsabilidades e evitavam ao máximo ter que o fazer; ansiavam por segurança, e, precisavam de um superior que o orientasse nas suas tarefas. A verdade é que a maior parte

dos administradores daquela época tinham em conta esta teoria como uma verdade absoluta. (McGregor, 1960; Pink, 2009)

A maior parte da literatura sobre os princípios de organização da época derivava destes pressupostos, e a verdade é que eram princípios apoiados pela maior parte dos administradores e gestores da altura. “No entanto, são muitos os fenómenos facilmente observáveis na indústria e noutros sectores que não estão de acordo com esta maneira de ver a natureza humana.” (McGregor, 1960:57)

Foi partindo desta premissa que McGregor desenvolveu uma nova teoria – teoria Y – que assentava numa maneira diferente de observar os empregados. Esta teoria parte dos seguintes pressupostos:

1. “O dispêndio de esforço físico e mental no trabalho é tão natural como a distração ou o descanso”;
2. “Controle exterior e ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objectivos organizacionais. O homem praticará a auto-orientação e o autocontrole, ao serviço dos objectivos que se empenhou em alcançar”;
3. “O empenho em alcançar objectivos é função das recompensas atribuídas ao êxito da tarefa”;
4. “O ser humano médio aprende, em condições apropriadas, não só a aceitar, mas a procurar responsabilidades”.

(McGregor, 1960:73 e 74)

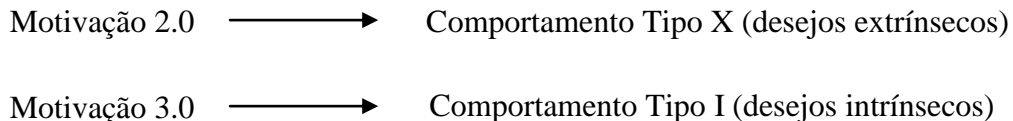
McGregor considerava esta maneira de avaliar os recursos humanos muito mais eficaz e rigorosa do que a anterior defendida na teoria X. O autor defendia que a teoria Y indicava a capacidade de desenvolvimento e aperfeiçoamento do homem, acentuada na ideia de que é preciso criar um ambiente propício a tal. Este ambiente só é possível se os dirigentes tiverem em conta o potencial humano que têm ao seu dispor, e souberem como lidar com ele, potenciando as suas capacidades máximas. (McGregor, 1960; Pink, 2009)

“A validade das noções da Teoria Y não é definitiva. No entanto são bastante mais consistentes com os conhecimentos que temos das ciências sociais do que as noções da Teoria X. Muito provavelmente serão aperfeiçoadas (...) à medida que forem surgindo novos conhecimentos (...)” (McGregor, 1960:75)

Foi partindo das teorias anteriores, de Meyer Friedman e Douglas McGregor, que Daniel Pink deu o seu próprio contributo na abordagem da motivação humana, criando ele mesmo uma nova nomenclatura: Tipo I e Tipo X.

Segundo o autor, o sistema operativo Motivação 2.0, estimula os comportamentos de Tipo X, isto é, comportamentos que derivam de desejos extrínsecos e que dizem respeito às recompensas exteriores. Por outro lado, o sistema operativo Motivação 3.0 baseia-se nos comportamentos de Tipo I, ou seja, comportamentos alimentados por desejos intrínsecos que equivalem à satisfação que a própria actividade traduz. (Figura 3.2.) (Pink, 2009)

Figura 3.2.: Esquematização da abordagem de Daniel Pink (Tipo X e Tipo I)



Assim sendo, o comportamento do tipo X remete para a segunda motivação (extrínseca), sendo que o comportamento de tipo I remete para a terceira motivação (intrínseca). Foi por esta razão que Pink recorreu às letras X e I, sendo que a primeira remete para *extrinsic* e a segunda para *intrinsic*. (Pink, 2009)

Apesar do autor distinguir estes dois tipos de comportamento, o mesmo afirma ainda que “(...) ninguém tem um comportamento exclusivamente de tipo X ou de tipo I (...) embora todos tenhamos predisposições, por vezes muito claras.” (Pink, 2009:99) O próprio indivíduo consegue ter essa percepção. Pensemos naquilo que nos move e conseguiremos perceber facilmente se é uma força intrínseca ou extrínseca. Não quer isto dizer que, um indivíduo que seja do tipo X, não possa tirar partido do prazer que a própria actividade traduz, ou que um indivíduo de tipo I não aceite recompensas exteriores. No entanto, “(...) para as pessoas do tipo X a principal motivação são as recompensas

exteriores (...). Para as pessoas do tipo I, a principal motivação é a liberdade, o desafio e o próprio objectivo do que se tem nas mãos.” (Pink, 2009:100)

Eis as distinções que Daniel Pink concretiza relativamente a estes dois tipos de comportamento:

1. “O comportamento do tipo I é construído, não é inato.”

As pessoas que revelam este tipo de comportamento não têm padrões fixos de conduta e não nasceram com traços de personalidade característicos do tipo I. Quer isto dizer que, o comportamento do tipo I apresenta-se dependente do contexto e das circunstâncias em que estamos a actuar: “O comportamento do tipo I, por resultar em parte de necessidades humanas universais, não depende da idade, do sexo ou da nacionalidade.” (Pink, 2009:100)

2. “A longo prazo, o desempenho das pessoas do tipo I acaba quase sempre por ultrapassar o das pessoas do tipo X.”

Na sua generalidade, os indivíduos que se movem por forças intrínsecas, alcançam mais daquilo que pretendem, do que os que se movem por forças extrínsecas. No entanto, quando se pretende resultados rápidos e a curto prazo, a motivação extrínseca parece ter mais êxito do que a motivação intrínseca. O problema está quando trabalhamos para alcançar objectivos a longo prazo. Aí a motivação extrínseca parece perder valor, e as pessoas que são movidas por motivos intrínsecos acabam por ter desempenhos mais elevados: “Trabalham duramente e persistem apesar das dificuldades devido ao seu desejo interior de alcançar o domínio das suas próprias vidas, de conhecer o mundo em que vivem e de fazer coisas com valor perene.” (Pink, 2009:101)

3. “Os comportamentos do tipo I não equivalem a desdém em relação ao dinheiro ou ao reconhecimento.”

Ambas as pessoas, de tipo I ou de tipo X, gostam de receber pelo trabalho que concretizam. Ambas anseiam para que sejam pagas de forma justa, em relação à sua



função, e em relação ao que os outros, que trabalham da mesma forma, recebem. Se isto não acontecer, a motivação, para ambos os casos, será prejudicada. A diferença reside no facto de que o dinheiro tem um papel diferente para as pessoas de tipo I e para as pessoas de tipo X. Para as primeiras, desde que sejam devidamente pagas pelo seu trabalho, a partir desse momento, o dinheiro tem um papel secundário. Estas pessoas concentram-se no próprio trabalho e a questão do dinheiro fica de parte. Por sua vez, as pessoas de tipo X consideram a questão do dinheiro fulcral para o seu trabalho, e para elas, “(...) o dinheiro é o caminho. É por causa dele que fazem o que fazem.” (Pink, 2009:101) O mesmo acontece com o reconhecimento. As pessoas de tipo I gostam de ser reconhecidas porque com isso obtém *feedback* em relação ao seu trabalho, enquanto que para as pessoas de tipo X o reconhecimento é um fim em si mesmo.

#### 4. “O comportamento do tipo I é um recurso renovável.”

O comportamento do tipo X, por se centrar nas recompensas e nas punições, é um recurso esgotável que produz efeitos indesejáveis. Para além de que é um recurso caro. Por desejarmos mais, não quer dizer que tenhamos esse mais para sempre. O mesmo não acontece com o comportamento do tipo I, que “(...) utiliza recursos facilmente renováveis e que produzem poucos estragos”. (Pink, 2009:102) São recursos baratos e seguros.

#### 5. “O comportamento de tipo I promove um maior bem-estar físico e mental.”

Pink chegou a esta conclusão após se ter focado nos trabalhos de Deci e Ryan sobre a teoria da autodeterminação. Estes descobriram que as pessoas que se movem por motivos intrínsecos e que são orientadas para a autonomia, têm mais amor-próprio, um maior bem-estar físico e mental, e, mantém relações saudáveis com outras pessoas. Por outro lado, as pessoas que anseiam por recompensas extrínsecas, como o dinheiro e a fama, não sentem este bem-estar a que as pessoas do tipo I estão habituadas.

Pink conclui que “(...) o comportamento do tipo I é alimentado por três motivos principais: autonomia, mestria e sentido” (Pink, 2009:103) Vejamos de seguida como o autor define estes três elementos essenciais para entender o Motivação 3.0.

### 3.2.3. Os três elementos que definem o comportamento tipo I

#### 3.2.3.1. A autonomia

“A capacidade inata de nos dirigirmos a nós mesmos é o que está no núcleo do Motivação 3.0 e do comportamento do tipo I.”  
(Pink, 2009:112)

Daniel Pink, inspirado em investigações e teorias de outros autores, como Deci e Ryan, Cali Ressler e Jody Thompson, Teresa Amabile, entre outros, acredita que a autonomia no trabalho é um dos elementos-chave para o sucesso das organizações. (Pink, 2009)

Ao longo da sua obra (*Drive*), Pink enumera vários exemplos que evidenciam e comprovam muitas das suas crenças e aspirações teóricas. Um deles, bastante exemplificativo de como a autonomia pode funcionar nas organizações, é o de uma organização sediada em Charlottesville, na Virgínia. Gunther, empresário e administrador da *Meddius*, uma empresa que cria *software* e *hardware*, fez desta organização aquilo que Cali Ressler e Jody Thompson designaram de *ATRI*. Este sistema nasceu com o fim de acabar com o mito representado na seguinte fórmula: “tempo + presença física + trabalho duro = resultados”, e baseia-se nos seguintes princípios<sup>6</sup>:

- Os colaboradores têm a liberdade de trabalhar da maneira que entenderem;
- Os colaboradores não devem ser sobrecarregados;
- Qualquer reunião deveria ser opcional;
- Os colaboradores não têm um horário definido;
- Não deveria haver qualquer julgamento sobre a maneira como os colaboradores ocupam o tempo.

Em suma, a *Meddius* adoptou um sistema em que os colaboradores não têm horários, podem trabalhar onde quiserem e não precisam de aparecer no escritório. A única obrigatoriedade reside nos resultados. O trabalho tem que ser feito, não interessa como,

---

<sup>6</sup> BROWN, Seth (2008). “Results should matter, not just working late”, in <http://abcnews.go.com/Business/story?id=5174188&page=1>, 29 de Janeiro 2013.

onde, nem a que horas. Como afirmou Gunther, “Gerir não é andar a meter o nariz em toda a parte a ver se as pessoas estão no lugar delas. É criar condições para que elas dêem o seu melhor.” (Pink, 2009:108) O mesmo afirmou ainda que os colaboradores não aderiram a este novo sistema logo no início. Continuavam a aparecer no escritório e despendiam aí o dia inteiro. No entanto, com o passar dos dias, as pessoas começaram a aderir e a descobrir o seu próprio ritmo. A verdade é que Gunther conseguiu, com este novo sistema, um aumento da produtividade e diminuição do *stress* dos colaboradores: “Para eles, o que estava em causa era a mestria, e para poderem dar o seu melhor precisavam de ser autónomos.” (Pink, 2009:109)

Esta autonomia no trabalho, presente na Meddius, não representa um desprezo pelos objectivos específicos de cada colaborador e da organização em geral. Estes continuam a existir, e os trabalhadores têm que trabalhar para os alcançar. No entanto, Gunther não associou o cumprimento dos objectivos a recompensas salariais ou compensações. Para ele, o dinheiro é apenas uma motivação inicial, e não é por receberem mais que os trabalhadores vão ter desempenhos melhores.

Vejamos de seguida, o que Deci e Ryan reflectem sobre a autonomia, sendo que a mesma é um dos pilares da teoria da autodeterminação.

Nos anos 80, os autores partiram das definições de motivação intrínseca e motivação extrínseca, para alargar os seus conhecimentos e dar lugar a outros elementos importantes para a teoria da autodeterminação, como a motivação autónoma e a motivação controlada. A motivação autónoma remete para uma escolha pessoal e para um sentido de aspiração, enquanto que a motivação controlada emerge quando existe pressão e controle perante a exigência de resultados. (Pink, 2009) O que estes dois tipos de autonomia têm em comum é uma única intenção de agir: “(...) all types of autonomous and controlled motivation are types of motivation that reflect a person’s intention to act, although they may result in different quality outcomes.” (Deci & Ryan, 2008:16) Os autores defendem que a autonomia remete para um poder de escolha dos indivíduos que consiste em ser autónomo, e, interagir com os outros. (Deci & Ryan, 2008; Pink, 2009)

Muitos estudos têm mostrado que a autonomia tem de facto muito poder no que respeita à *performance* e ao desempenho dos colaboradores, especialmente quando estes têm em mãos tarefas heurísticas, isto é, que envolvam altos níveis de criatividade:

“Research has shown that autonomous motivation predicts persistence and adherence and is advantageous for effective performance, especially on complex or heuristic tasks that involve deep information processing or creativity.” (Deci & Ryan, 2008:14) Teresa Amabile, professora na *Harvard Business School*, tem vindo a investigar sobre como a vida dentro das organizações pode influenciar na *performance* dos colaboradores. Autora de muitos artigos científicos, Amabile partilha da mesma opinião de Deci e Ryan no que toca à importância de um ambiente autónomo dentro das organizações: “Deciding how much time and money to give to a team or project is a judgment call that can either support or kill creativity.” (Amabile, 1998:82) Para a autora, o controle e o dinheiro podem mesmo “matar” a criatividade dos colaboradores.

Deci e Ryan, em conjunto com Paul Baard, realizaram um estudo com colaboradores de um banco de investimentos, onde concluíram que, aqueles que tinham apoio da gerência para ser autónomos, eram os que se encontravam mais satisfeitos com o trabalho, e os que produziam mais. Pelo contrário, aqueles que eram mais controlados pelos chefes tinham níveis de satisfação e de desempenho mais baixos. As organizações onde os superiores ofereciam autonomia e *feedback* aos seus colaboradores, e os incentivavam a trabalhar autonomamente, foram aquelas onde se evidenciou um aumento da satisfação com o trabalho, e, consequentemente, melhores desempenhos: “(...) managers (...) who were more autonomy supportive had employees who were more satisfied with their jobs and with various aspects of the work setting. As well, they were more trusting of top management of the company and felt less pressured and controlled.” (Deci & Ryan, 2008:19)

Teresa Amabile e Steven Kramer mostram-nos ainda outra perspectiva, ao defender que, quando os colaboradores se encontram felizes no seu ambiente de trabalho, estes produzem mais, têm melhores desempenhos e maior satisfação no trabalho. Nos dias em que estão mais felizes a tendência é para que sejam mais criativos e produtores. Os autores afirmam ainda que, cabe aos gestores e líderes das organizações, criar ambientes onde os seus colaboradores sejam mais felizes e livres para criar:

“Our research shows that inner work life has a profound impact on workers’ creativity, productivity, commitment and collegiality. Employees are far more likely to have new ideas on days when they feel happier. Conventional wisdom suggests that pressure enhances performance; our real-time data, however, shows that workers perform better when they are happily engaged in what they do. (...) Managers can help ensure that

people are happily engaged at work. Doing so isn't expensive. Workers' well-being depends, in large part, on managers' ability and willingness to facilitate workers' accomplishments — by removing obstacles, providing help and acknowledging strong effort.”<sup>7</sup>

Pink informa ainda que vários investigadores da Universidade de Cornell, em Ithaca (Nova Iorque), estudaram 320 pequenas organizações, onde cerca de metade oferecia autonomia aos colaboradores. Estes investigadores puderam concluir que, aquelas onde o ambiente organizacional era autónomo, cresciam a um ritmo quatro vezes superior às restantes que não davam autonomia aos colaboradores.

Pink conclui também que existem muitas organizações que se dizem “flexíveis” em relação às horas de trabalho dos colaboradores. No entanto esta flexibilidade não significa autonomia, apenas alarga os horizontes, que são na mesma controlados. É por esta razão que Daniel Pink acredita que: “Não é uma melhor gestão que os tempos que vivemos exigem: é um renascimento da autonomia.” (Pink, 2009:114)

Se pensarmos em pintores como o Picasso ou o Pollock, ou qualquer outro artista, podemos facilmente concluir que o sistema operativo deles nunca foi o Motivação 2.0. Nunca lhes foram impostas horas de trabalho, ou lhes foi dito como eles tinham que pintar os seus quadros. O mesmo deveria acontecer com qualquer outro tipo de trabalho, que precisa tanto de autonomia como o trabalho de um pintor. No entanto, é preciso compreender que, encorajar a autonomia não significa encorajar a irresponsabilidade. Se nos é dada a oportunidade de sermos autónomos nas nossas funções, então temos que ser responsáveis e apresentar o nosso trabalho quando nos é pedido. Temos que responder pelas nossas acções. Ora, a base do Motivação 3.0 é exactamente essa, o desejo das pessoas em querer ser responsáveis, e em tentar fazer cumprir o seguinte objectivo: “(...) assegurar que cada um tem domínio sobre o seu trabalho, o seu tempo, a sua técnica e a equipa com que trabalha (...)” (Pink, 2009:132)

Para as organizações que ainda não trabalham sobre esta maneira de pensar, e que queiram transitar para um ambiente de trabalho *ATRI*, ou com algum nível de autonomia, têm que o fazer com alguns cuidados. As pessoas não estão habituadas a esta forma de

---

<sup>7</sup> AMABILE, Teresa; KRAMER, Steven (2011). “Do Happier People Work Harder?” in [http://www.nytimes.com/2011/09/04/opinion/sunday/do-happier-people-work-harder.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2011/09/04/opinion/sunday/do-happier-people-work-harder.html?_r=0) , 30 de Janeiro de 2013.

trabalhar, pelo que precisam de tempo para se adaptar e para encontrar um equilíbrio nesta fase de transição. Para além de que, como afirmou o presidente executivo da *Zappos* a Pink, “Diferentes indivíduos têm desejos diferentes, por isso a melhor estratégia para o empregador é descobrir o que é mais importante para cada empregado” (Pink, 2009:133)

Pink defende ainda que o ser humano nasceu para ser do tipo I e não do tipo X. A história da humanidade prova-nos isso, tome-se de exemplo a luta das mulheres pelos seus direitos, que ainda hoje é notória. No entanto, são as circunstâncias em que vivemos que acabam por transformar os indivíduos em tipo X. As forças exteriores à nossa natureza acabam por nos levar à adaptação do ambiente em que estamos inseridos. (Pink, 2009)

### **3.2.3.2. A mestria**

“(...) a mestria – o desejo de nos tornarmos progressivamente melhores em qualquer coisa importante.” (Pink, 2009:137)

A mestria é, considerada por Daniel Pink, o segundo elemento que caracteriza o comportamento de tipo I. Pink parte do conceito de autonomia para definir este terceiro elemento, tendo por base a premissa de que o contrário de autonomia é o controlo. “O controlo pede aquiescência<sup>8</sup> e a autonomia empenhamento” (Pink, 2009:137) afirma o autor.

A base do Motivação 2.0 assenta em encorajar as pessoas a fazer algo particular, em troca de uma recompensa. Isto significa que estamos a levar as pessoas a aquiescer, ou seja, a aceitar/aprovar o que lhes foi dito para fazer. As pessoas são portanto controladas e quase que obrigadas a aceitar o que lhes foi pedido. Por outro lado, como já foi referido neste capítulo, o Motivação 3.0 parte do princípio de que temos que ser autónomos nas nossas acções. Só assim conseguimos tirar o devido partido da nossa tarefa, o que leva a melhores desempenhos e satisfação individuais. Esta autonomia requer, portanto, empenhamento por parte dos indivíduos para alcançar os seus objectivos. Pink defende que

---

<sup>8</sup> “Consentimento que implica aprovação”, in <http://www.priberam.pt>, 31 de Janeiro de 2013.

só o empenhamento e o esforço que dedicamos a determinada tarefa nos permitem o alcance da mestria. (Pink, 2009)

Apesar do autor defender que o Motivação 2.0 está desactualizado segundo as características do trabalho na sociedade actual, o mesmo afirma ainda que no que toca a tarefas rotineiras, o tipo de trabalho que mais marcou o século XX, o Motivação 2.0 é suficiente. Aquiescer em tarefas de rotina, em que somos quase como peças de uma máquina, basta para nos mantermos motivados. No entanto, nas tarefas heurísticas, que envolvem trabalho artístico e criatividade, o Motivação 2.0 não é suficiente. Este tipo de trabalho, que marca o presente século, leva os indivíduos à busca da realização pessoal e do desejo de serem melhores naquilo que fazem: “Para resolver problemas complexos é preciso ter uma mente curiosa e o desejo de experimentar soluções pessoais inovadoras.” (Pink, 2009:137) É perante este raciocínio que o autor afirma que a busca pela mestria é uma componente importante da nossa terceira motivação (intrínseca). No entanto, esta não é fácil de alcançar, não basta querer, é preciso esforço e empenho. (Pink, 2009)

“(...) employees who are engaged in their work feel a sense of personal responsibility for their job performance, the outcomes that occur at work have greater implications for their identity. Therefore, to be engaged with work is also to care about and be committed to performing well.” (Brit, Dickinson, Greene-Shorridge & McKibben, 2007:144)

Pink acredita que é o empenhamento que nos faz viver melhor e mais felizes, e não a aquiescência. O empenhamento é um método de realização e desenvolvimento pessoal actualmente pouco presente tanto nas organizações como nas escolas. A investigação que a *Gallup*<sup>9</sup> tem vindo a fazer sobre o empenhamento dos colaboradores concluiu que nos Estados Unidos, 50% dos trabalhadores não se sentem empenhados no seu trabalho: “(...) existe demasiada aquiescência e um empenhamento insuficiente.” (Pink, 2009:138)

Pink inspirou-se em Mihaly Csikszentmihalyi com o fim de entender as ferramentas necessárias para o alcance da mestria. Csikszentmihalyi, psicólogo e professor da *Claremont Graduate University*, tem contribuído, desde muito cedo, para o estudo do entendimento da felicidade, da criatividade e da realização humana. Csikszentmihalyi tem vindo a estudar a natureza e as condições da felicidade bem como os momentos em que os indivíduos se sentem realmente felizes e concretizados/realizados em relação a

---

<sup>9</sup> Empresa consultora na gestão da *performance*.

determinada tarefa das suas vidas. (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002; Pink, 2009) Para tal, o autor começou por estudar profissionais ligados às artes, como pintores, escultores e músicos. Foi entre estudos e pesquisas, que Csikszentmihalyi encontrou o momento em que as pessoas se encontram realmente felizes, em que “(...) o objectivo se preenche a si mesmo” e em que a “(...) actividade é a sua própria recompensa” (Pink, 2009:139) A este estado de espírito o autor designou de *flow* (fluxo). O estado de fluxo remete para os momentos altos das nossas vidas, as experiências mais satisfatórias e que nos realizam como pessoas.

Pink afirma que, o mais importante desta experiência do fluxo é a relação que existe entre o que a pessoa tinha que fazer e o que a mesma conseguiu de facto fazer. Alcançar aquilo que queremos de facto fazer, exige um esforço físico e mental, que não é fácil, mas também não é difícil. O esforço acaba por se tornar “(...) a mais deliciosa das recompensas.” (Pink, 2009:141) O equilíbrio entre o esforço que é feito, e a recompensa que é conseguida, acaba por produzir um grau de concentração e de satisfação diferente daquele que acontece nas actividades e experiências quotidianas. A experiência do fluxo traduz-se em viver o momento profundamente, de tal forma que nos perdemos no tempo. Para alcançar este estado de fluxo, é preciso que as pessoas sejam autónomas e, acima de tudo, empenhadas. E só assim é possível alcançar a mestria. (Pink, 2009)

É importante que as organizações tenham esta ideia em conta. Para os colaboradores alcançarem a mestria, têm que ter as condições e os ambientes favoráveis à criação de fluxo. Estes momentos acabam por ajudar os indivíduos a alcançar a mestria, e, por conseguinte, a aumentar a satisfação e a produtividade no trabalho. (Pink, 2009)

É ainda de notar que o fluxo não garante a mestria. O primeiro acontece num momento e por instantes, enquanto o segundo pode levar meses, ou mesmo anos, a alcançar. É neste sentido que se coloca a pergunta – “que podemos fazer para nos aproximar da mestria?” (Pink, 2009:147) – a que muitos investigadores têm tentado responder. Para tal, os mesmos sugerem ainda que a mestria tem que obedecer a três regras:

1. **“A mestria é uma maneira de pensar”**: foi esta a descoberta de Carol Dweck, professora de psicologia na Universidade de Stanford. Após estudos realizados com jovens e crianças, a professora descobriu que é preciso acreditar que conseguimos



fazer algo. Só assim conseguimos alcançar o que desejamos. No fundo, conseguir fazer algo a que nos propomos, é algo que está nas nossas cabeças: “(...) aquilo que as pessoas acreditam dá forma àquilo que alcançam. (Pink, 2009:148)

As suas investigações centraram-se sobretudo no estudo da inteligência, e, partindo da ideia de que “a mestria é uma maneira de pensar”, Dweck propôs duas teorias, com o fim de definir dois tipos de posições que as pessoas têm em relação à sua inteligência:

“Teoria da entidade” – diz respeito às pessoas que acreditam que a inteligência é algo com que nascemos, que já existe dentro de nós, e que não é possível ser mais desenvolvida ou aumentada.

“Teoria incremental” – na presente teoria as pessoas acreditam que a inteligência varia de pessoa para pessoa. No entanto, estas defendem que a mesma pode aumentar, se houver um esforço individual nesse sentido.

(Dweck & Leggett, 1989; Pink, 2009)

As presentes teorias propostas por Dweck podem estar ligadas aos comportamentos apresentados no Motivação 2.0 e no Motivação 3.0. Por um lado, as pessoas que apresentam comportamentos do tipo X (Mot. 2.0), têm como objectivo primordial a *performance*, e/ou o desempenho. Procuram *feedbacks* positivos e evitam *feedbacks* negativos, evitando o risco, e a persistência nas suas tarefas é baixa. (Dweck & Leggett, 1989; Pink, 2009)

Por outro lado, as pessoas que apresentam comportamentos do tipo I (Mot. 3.0) têm como objectivo principal desenvolver a aprendizagem através das relações sociais. São pessoas orientadas para a mestria, aceitam facilmente desafios e são persistentes nos seus actos. (Figura 3.3.) (Dweck & Leggett, 1989; Pink, 2009)

Figura 3.3.: Teoria da entidade e teoria incremental, por Carol Dweck.

*Model of Social Motivation*

Theory	Goal orientation	Behavior pattern
Entity (Social/personality attributes are fixed traits)	Performance (Goal is to gain positive judgments/avoid negative judgments of social attributes)	Helpless (Avoid risk; low persistence)
Incremental (Social/personality attributes are malleable qualities)	Learning/development (Goal is to increase social competence, develop relationships)	Mastery oriented (Seek challenge; high persistence)

Fonte: Dweck & Leggett (1989:264)

Pink defende que, se adoptarmos o pensamento presente na teoria da entidade, em que o esforço e o empenho são desvalorizados, é impossível alcançar a mestria. No entanto, se a nossa maneira de pensar for a descrita na teoria incremental, onde a aprendizagem, a persistência e a crença de que conseguimos mais e melhor estejam presentes, então o alcance da mestria pode até ser inevitável. (Pink, 2009)

2. **“A mestria é sofrimento”**: a mestria exige esforço, persistência e trabalho, por um período longo de tempo. É um esforço por vezes doloroso, e frustrante, visto não termos resultados a curto prazo. No entanto, são as pessoas que se dedicam de corpo e alma, que se empenham nas suas tarefas, que conseguem alcançar a mestria. De outra maneira não seria possível. Como afirmou Dweck:

“O esforço é uma das coisas que dão sentido à vida. Esforçarmo-nos significa que damos valor a qualquer coisa, que há qualquer coisa de importante para nós pela qual estamos dispostos a trabalhar. A nossa vida ficaria muito empobrecida se não estivéssemos dispostos a valorizar as coisas e a empenhar-nos a alcançá-las.” (Pink, 2009:154)

3. **“A mestria é uma assíptota<sup>10</sup>”**: Pink compara a mestria com uma assíptota, por ser algo em que nunca podemos tocar/alcançar. “É impossível realizar plenamente a mestria” (2009:155), afirma. É algo de que nos aproximamos, sem nunca lhe tocar. E é aí que reside o fascínio. A busca por algo impossível de alcançar: “Porquê persegui-la? (...) a mestria atrai precisamente por ser esquiiva.” (Pink, 2009:156)

### 3.2.3.3. O sentido

“Faz parte da nossa natureza precisarmos de sentido.”  
(Pink, 2009:176)

A certa altura da nossa vida, questões acerca do nosso sentido na vida começam a surgir, bem como o seu significado. O que é que andamos cá a fazer, o que é que realmente queremos e qual é o sentido ou o significado da nossa vida. O sentido é, segundo Pink, o terceiro elemento do comportamento tipo I. A autonomia e a mestria são muito importantes, e o sentido aparece para equilibrar estes dois elementos. As pessoas autónomas trabalham e empenham-se para alcançar a mestria. Esta, como já vimos no ponto anterior, só é possível quando existe algo dentro de nós que realmente queiramos e nos esforçamos para concretizar. (Pink, 2009)

Enquanto que a Motivação 2.0 se centra na maximização das recompensas e do lucro, a Motivação 3.0, segundo Pink, centra-se na maximização do sentido. O trabalho voluntário é um bom exemplo disso. Quando o fazem, as pessoas não esperam recompensas monetárias, mas sim recompensas intrínsecas, como o sentimento de realização e de satisfação pelo trabalho realizado. Assim, o objectivo das organizações sem fins lucrativos não é um objectivo de lucro. Estas organizações, tão bem caracterizadas pela Motivação 3.0, visam a busca de um sentido. O lucro é aqui utilizado como um incentivador e não como um fim. (Pink, 2009)

Em contexto organizacional é também evidente esta busca pelo sentido. Pink defende que as organizações de hoje em dia devem utilizar um dialecto incentivador e que

---

<sup>10</sup> “Uma assíptota é uma linha recta de que uma curva de aproxima sem nunca lhe tocar” (Pink, 2009:154)

comova a alma. No entanto, o mesmo evidencia que o dialecto utilizado actualmente nas grandes organizações ainda se foca muito no dinheiro e nos objectivos para conseguir o lucro. Ao invés disso, os líderes de hoje em dia deveriam humanizar aquilo que dizem aos seus colaboradores: “Humanize o que as pessoas dizem, e com isso talvez acabe por humanizar aquilo que fazem.” (2009:169) Os colaboradores precisam de descobrir o sentido daquilo que fazem dentro das organizações, e são os gestores que devem começar por introduzir algum significado à própria organização. (Pink, 2009)

Deci e Ryan, juntamente com o seu colega, Christopher Niemiec<sup>11</sup>, elaboraram um estudo tendo como amostra estudantes universitários, com o fim de saber se os objectivos que estes tinham no fim da vida académica se concretizaram ao longo do início de carreira profissional. Os professores dividiram os estudantes em dois tipos de personalidade: por um lado, os estudantes que aspiravam enriquecer e obter ganhos materiais, ou seja, aqueles cujas aspirações eram extrínsecas, tinham objectivos ligados aos ganhos. Por outro lado, aqueles cujas aspirações eram intrínsecas, isto é, ajudar os outros, ser mais felizes, aprender, etc., tinham objectivos ligados ao sentido. (Pink, 2009)

No fim do estudo, os professores conseguiram concluir que, aqueles cujos objectivos estavam ligados ao sentido tinham níveis de satisfação e bem-estar mais elevados do que aqueles que aspiravam a riqueza, bem como níveis de depressão e de *stress* inferiores. Na verdade, os que tinham aspirações extrínsecas revelaram um aumento de ansiedade e factores negativos de depressão, ainda que estivessem próximos de alcançar os objectivos esperados. Deci e Ryan acreditam que os resultados demonstraram que “(...) mesmo que alcancemos o que queremos isso nem sempre é aquilo de que precisamos.” (Pink, 2009:174) Quer isto dizer que aqueles que aspiram enriquecer têm até uma probabilidade grande de o conseguir, no entanto, não significa que sejam felizes com isso. Os professores defendem ainda que a satisfação e o bem-estar não dependem somente dos objectivos concretizados. Esses objectivos têm que ser os correctos para alcançarmos o bem-estar e sermos felizes, caso contrário não ficamos satisfeitos. Assim sendo, Pink conclui afirmando que “Uma sociedade saudável – e as empresas saudáveis – começa pelo sentido e considera o ganho uma maneira de prosseguir, ou então um produto secundário agradável dos seus méritos.” (2009:176)

---

<sup>11</sup> Professor na Universidade de Rochester com interesses associados à motivação humana, emoção e personalidade.

### 3.3. Súmula Conclusiva

A conclusão crucial de Daniel Pink, e a que deu origem à sua obra, foi a de que existe um grande “(...) desacerto entre o que a ciência sabe e o que as empresas fazem. O abismo entre estas duas realidades é imenso” (2009:176) A verdade é que existem já muitos autores e investigadores que provaram que:

1. Os motivadores do tipo punição e recompensa, característicos dos modelos de negócio do século XX, por vezes resultam, mas num número muito limitado e reduzido de circunstâncias. O Motivação 2.0, que tão bem caracteriza este sistema de recompensas de tipo condicional, pode mesmo matar a criatividade e as capacidades individuais de cada um. (Pink, 2009)

2. A ciência demonstra ainda que:

“(...) o segredo do desempenho de alto nível não está na nossa energia biológica ou na nossa resposta a motivadores do tipo recompensa e punição, mas na terceira motivação – o nosso desejo mais profundo de dirigir as nossas próprias vidas, de alargar e expandir as nossas capacidades e de viver uma vida com sentido.” (Pink, 2009:177)

A verdade é que a ciência nos diz que no fundo, todos nós já sabemos que somos seres activos e não passivos. Não vivemos para obedecer, mas sim para sermos empenhados naquilo que fazemos, para viver mais e melhor dando sentido às nossas vidas. No entanto, fazer desaparecer velhos hábitos dentro das organizações não é fácil, e é uma tarefa que demora o seu tempo. A economia do século XXI precisa de uma lufada de ar fresco e de uma nova compreensão sobre aquilo que nos motiva. (Pink, 2009)

## CAPÍTULO 4 – AS ENTREVISTAS

### 4.1. Perfil dos entrevistados

Para a realização da presente investigação, foram entrevistadas seis pessoas com perfis diferenciados, como podemos visualizar no quadro 4.1. A amostra utilizada foi uma amostra de conveniência, tendo como objectivo captar ideias gerais das respostas obtidas, bem como identificar possíveis aspectos críticos que mereçam a devida reflexão. Sendo uma dissertação de carácter interpretativo, a amostra utilizada não é considerada representativa da população, e os seus elementos foram escolhidos por uma questão de conveniência. A escolha dos entrevistados teve por base as características gerais de cada um, sendo que entrevistámos dois directores, um deles director de marketing e o outro director comercial; uma advogada sénior com mais de cinco anos de carreira; uma *freelancer* tradutora com mais de cinquenta anos de idade; uma jovem empreendedora que criou a sua própria empresa, e, por fim, uma jovem estagiária em início de carreira.

Quadro 4.1. – Os entrevistados

Perfil do entrevistado	Cargo	Local de Trabalho
Manuel Paula - Líder	Director de Marketing	El Corte Inglés
Henrique Custódio - Líder	Director Comercial	FGA Capital
Catarina Castelo - Mais de 5 anos de carreira	Advogada Sénior	Grupo Jerónimo Martins
Isabel Labisa - Mais de 50 anos de idade	Tradutora	Casa
Marta Gonçalves - Jovem empreendedora	Administradora	O Bolo da Marta
Teresa Amaral - Jovem em início de carreira	Estagiária	Biosani

O Manuel Paula tem 48 anos e trabalha há 12 anos no *El Corte Inglés*, onde actualmente ocupa o cargo de Director de Marketing. Por sua vez, o Henrique Custódio, de 39 anos, é Director Comercial da FGA Capital, empresa financeira do grupo Fiat, onde trabalha há cerca de 2 anos e meio. Ambos têm perfis semelhantes sendo que ocupam um dos cargos mais altos das respectivas empresas, o de Director de uma das áreas de actuação das mesmas.

A Catarina Castelo tem 38 anos e trabalha há 10 anos no Departamento Jurídico do Grupo Jerónimo Martins, onde actualmente ocupa o cargo de Advogada Sénior. A Isabel Labisa, de 52 anos, faz trabalhos de tradução em casa, como *freelancer*, há 10 anos. Têm ambas, pelo menos, 10 anos de experiência nas suas áreas de formação.

Por último entrevistámos duas jovens em início de carreira. A Marta Gonçalves, fundadora d'O Bolo da Marta, tem 25 anos e em Janeiro de 2012 iniciou o seu negócio a partir da rede social *facebook*<sup>12</sup>. Quatro meses depois foi fundada a loja onde a Marta actualmente comercializa e vende os seus bolos. A Teresa Amaral tem 24 anos e é estagiária na empresa Biosani – Agricultura Biológica e Produção Integrada, desde Outubro de 2012. Tal como a Marta, a Teresa está no momento a iniciar a sua carreira profissional como jovem recém-licenciada.

#### **4.2. Apresentação das entrevistas**

Para a recolha de dados realizámos seis entrevistas directivas, compreendidas entre os meses de Fevereiro e Março, com questões padronizadas e com uma ordem pre-estabelecida (Anexo7). Obtivemos respostas curtas e directas de acordo com as questões pedidas. Vejamos de seguida o que é que cada entrevistado respondeu em cada uma das perguntas, para posteriormente apresentarmos a análise e reflexão dos tópicos e conceitos mais importantes abordados nas entrevistas.

---

<sup>12</sup>Veja aqui a página web d'O Bolo da Marta no *facebook*: <http://www.facebook.com/obolodamarta?fref=ts>

- Questão n.º 1: Como é que se identifica com o seu trabalho?

Relativamente a esta primeira questão, tanto o Manuel como o Henrique demonstraram-se plenamente identificados com os respectivos trabalhos. O Manuel sente-se bastante identificado com o seu trabalho, sendo que nos alertou para o facto de estar em constante contacto com os consumidores do *El Corte Inglés* e saber o que estes pretendem faz parte da maneira como este se identifica com o seu trabalho. Já o Henrique identifica-se de forma plena e completa clarificando o facto de estar em permanente **evolução e aprendizagem**.

A Catarina disse-nos que as suas **características pessoais** estão incluídas na maneira como esta se dedica e se identifica com o seu trabalho: “Acho que em todas as funções temos que por um pouco de nós, e isso é a chave para a realização profissional e pessoal” (Anexo7). A sua dedicação e a sua facilidade em se adaptar às funções que desempenha são a forma como a Catarina se identifica com o seu trabalho. Por sua vez, a Isabel sente-se bastante realizada com o seu trabalho, e é a **realização profissional** que faz com que a mesma se identifique com as suas funções.

A Marta, jovem empreendedora, identifica-se a 100% com o seu trabalho. A mesma refere que o facto de ter sido ela a criar o seu negócio e a ter **poder de decisão** em tudo o que faz, são as razões pela qual ela se identifica plenamente com as suas funções: “Ninguém me impõe nada e me diz o que tenho de fazer.” (Anexo7). Por outro lado, a Teresa identifica-se com o seu trabalho na medida em que consegue tirar partido deste nas **tarefas** que desempenha a nível pessoal, no entanto, esta refere ainda que não se vê a continuar com este trabalho no futuro, já que acredita ter capacidades para aprender mais.

- Questão n.º 2: Que significado tem para si, no seu dia-a-dia profissional, as tarefas que desempenha?

Para o Manuel, o significado daquilo que faz no seu local trabalho prende-se pela sua **contribuição** para a satisfação das necessidades dos seus clientes. Já o Henrique atribui aos seus **objectivos pessoais**, que também são os da empresa, o significado das tarefas que desempenha. Para ele, o significado prende-se pelo criar de tarefas e acções que permitam a concretização dos seus objectivos.



A Catarina referiu apenas que as tarefas que desempenha estão totalmente integradas no seu dia-a-dia profissional. Por outro lado, a Isabel disse-nos que desde que haja trabalho, ela desempenha-o com muita **vontade**.

A Marta demonstrou-se bastante realizada nas tarefas que desempenha no seu dia-a-dia profissional. Mais uma vez reconheceu que o facto de ter **autonomia** e **poder de decisão** é crucial para se sentir feliz a fazer o que realmente gosta: “Eu tenho um caso muito particular porque tenho a felicidade de estar a fazer o que realmente gosto e de ter o poder de decisão de praticamente tudo na minha empresa.” (Anexo7). A Teresa, por sua vez, mostrou-nos uma perspectiva diferente. Para ela, as tarefas que desempenha, por serem **tarefas** frequentemente **diversas**, estimulam o seu **desempenho**, para além de que lhe permitem conhecer a dinâmica da empresa.

- Questão n.º 3: O que é que o/a motiva mais para continuar a exercer a sua função?

Relativamente aos factores que motivam mais o Manuel a exercer a sua função como Director de Marketing, este mencionou os **desafios** com que diariamente se depara. A constante mudança dos consumidores, dos seus hábitos e costumes, são um desafio interessante e é aquilo que mais motiva o Manuel a continuar a exercer a sua função. Por sua vez, o Henrique sente-se motivado pela constante **aprendizagem e evolução** que sente no seu local de trabalho. Para ele, os profissionais estão sempre em constante aprendizagem: “(...) quem achar que já sabe tudo sobre o seu trabalho, estagnou!” (Anexo7).

A Catarina, tal como o Henrique, referiu o facto de poder **crescer profissionalmente** dentro do seu local de trabalho, como a sua maior motivação. Já a Isabel, sente-se mais motivada a continuar o seu trabalho devido ao **gosto e prazer** que tem em exercer as suas tarefas, bem como à **componente financeira**.

A Marta sente-se motivada a continuar a exercer a sua função devido ao facto de conseguir visualizar o **crescimento** da sua própria empresa num espaço curto de tempo, bem como o **feedback** que os seus clientes lhe têm dado desde que iniciou o seu negócio. A Teresa, por outro lado, sente-se mais motivada pelo **conhecimento** que tem estado a retirar das tarefas que desempenha, conhecimento este que poderá ser aplicado num projecto

futuro da entrevistada. Para além disso, a Teresa sente-se também motivada pelo **salário** que recebe.

- Questão n.º 4: Acha que uma pessoa pode dizer que se sente feliz com o seu trabalho?

A esta questão todos os entrevistados responderam positivamente. Todos consideram que uma pessoa pode dizer que se sente feliz no seu trabalho, no entanto cada um mencionou as suas próprias razões.

Para o Manuel, desde que ele perceba o que faz e porque o faz, e desde que sinta **prazer** e obtenha **resultados**, sente-se feliz com o seu trabalho. Por sua vez, para o Henrique basta acordar todos os dias com **vontade de fazer mais e melhor** para se sentir feliz com o seu trabalho.

Para a Catarina uma pessoa pode-se sentir feliz com o seu trabalho, no entanto, a linha de satisfação nunca é contínua. Há momentos em que ela se sente realizada através das **vitórias** e dos **reconhecimentos** que consegue alcançar. No entanto, existem também momentos de desânimo e de questionamentos, em que tudo se coloca em causa e a tristeza prevalece. Por sua vez, a Isabel apenas mencionou que a felicidade que se obtém com o trabalho depende por completo das condições em que se trabalha.

A esta pergunta a jovem empreendedora respondeu: “Claro que sim, eu sinto-me completamente feliz.”. A Marta acredita que a razão desta felicidade advém da **autonomia** e do **poder de decisão** que detém como administradora da própria empresa. No entanto, a jovem confirma que conhece pessoas noutras condições que também são felizes com o seu trabalho. Para a Teresa, uma pessoa sente-se feliz com o seu trabalho quando dele retira alguma forma de **desenvolvimento pessoal** e de **sensação de preenchimento**, bem como alguma utilidade.

- Questão n.º 5: O seu trabalho entusiasma-o/a? Dá-lhe prazer? Que tipo de satisfação retira dele?

O trabalho do Manuel entusiasma-o bastante sendo que todos os dias tem que trabalhar bem e melhor que no dia anterior para satisfazer as necessidades dos clientes. Se

estas ficarem satisfeitas, então o Manuel também se sente satisfeito de ter o **seu dever cumprido**. Tal como o Manuel, o Henrique também se sente entusiasmado com o seu trabalho e sente prazer naquilo que faz. Para o Henrique alcançar os **objectivos** propostos é muito recompensador.

Para a Catarina o facto de ter trabalho e de ter uma **remuneração aceitável** já lhe dá satisfação devido à conjuntura actual. Pessoalmente, as satisfações que retira do seu trabalho prendem-se com os constantes **desafios intelectuais**, com os **resultados** que obtém, e com o contacto com as **diversas áreas e pessoas**. Tal como a Catarina, a Isabel também mencionou o facto de ter trabalho como uma alegria. No entanto, a **instabilidade financeira** que uma trabalhadora independente acarreta incomoda a entrevistada.

“O meu trabalho entusiasma-me e dá-me um grande prazer porque tenho a possibilidade de **criar algo novo** todos os dias e de receber o *feedback* imediato de quem o consome” (Anexo7), disse-nos a Marta. Para a jovem empreendedora o *feedback* que recebe todos os dias dos seus clientes e a possibilidade de fazer todos os dias algo novo e diferente, dá-lhe o entusiasmo e o prazer necessários para a preencher a cada dia. Por outro lado, a Teresa sente-se por vezes **desmotivada** por não concordar com a metodologia de gestão da empresa. No entanto, o facto de desempenhar algumas funções que lhe são úteis para o dia-a-dia fora do trabalho dá-lhe prazer e entusiasmo.

- Questão n.º 6: Gosta daquilo que faz?

A esta questão todos responderam que sim. No entanto, houve duas das entrevistadas que se mostraram reticentes. A Catarina, que trabalha já há dez anos no Grupo Jerónimo Martins, afirmou que gosta quase sempre daquilo que faz. Também a Teresa acrescentou que, apesar de gostar, se sente **frustrada** por não conseguir terminar todas as tarefas que tem que cumprir, e não ter o máximo de rendimento nas mesmas.

- Questão n.º 7: Além do ordenado que recompensas recebe pelo seu trabalho? São satisfatórias?

O reconhecimento por trabalhar numa **empresa reconhecida** pela sua qualidade e fazer parte de uma equipa vencedora foram as recompensas que o Manuel, Director de Marketing do *El Corte Inglés*, referiu. O Henrique, Director Comercial da FGA Capital, foi

mais além nesta resposta, categorizando as recompensas em duas matrizes. A primeira de cariz material, em que Henrique afirma receber todos os **benefícios extra** que advém do seu cargo. A segunda, de cariz emocional, em que o mesmo afirma receber recompensas emocionais como o **reconhecimento**, a **liderança** e o trabalho desenvolvido diariamente.

Por sua vez, a Catarina apenas referiu as **recompensas materiais**, como o carro, o combustível e o telemóvel. Já a Isabel afirmou não receber qualquer tipo de recompensa.

A Marta, fundadora d'O Bolo da Marta, afirmou retirar inúmeras recompensas do seu trabalho, alertando mais uma vez para o facto de ser a dona da sua própria empresa. Neste sentido a Marta diz receber recompensas com base no **reconhecimento** que recebe por parte dos seus clientes, no **crescimento financeiro** da empresa, e nos contactos que a imprensa tem feito demonstrando interesse pelo seu negócio. Por outro lado, a Teresa, que também se encontra no início da sua carreira profissional, afirmou que para além do **salário** não recebe mais nenhuma recompensa.

- Questão n.º 8: O trabalho é importante para uma pessoa se sentir realizada? Sente-se realizado/a?

O Manuel afirmou sentir-se realizado e satisfeito com o seu trabalho. O entrevistado considera o trabalho uma componente muito importante para a **realização profissional e pessoal** de cada um: “É uma das formas em que cada pessoa é chamada a dar o melhor de si, pelo que se sentir que o fez, sentir-se-á realizada.” (Anexo7). Por outro lado, o Henrique afirma sentir-se realizado, mas nunca em pleno. Para este a **realização nunca poder ser plena**, visto haver sempre algo mais a alcançar. O mesmo considera ainda o trabalho vital para a realização pessoal.

A Catarina parece partilhar da mesma opinião do Henrique ao afirmar que a **realização nunca é total**. Para a advogada a realização não é uma constante, existindo fases em que se sente realizada, e fases em que não sente o mesmo. No entanto, como a mesma afirma, “O saldo é positivo, mas nunca é total.” (Anexo7). A Isabel afirmou apenas que o trabalho “qb”<sup>13</sup> é importante, nem que seja para se manter ocupada.

No que diz respeito às duas jovens em início de carreira obtivemos respostas opostas. Por um lado, a Marta – jovem empreendedora - disse **sentir-se muito realizada**

---

<sup>13</sup> qb = quanto baste

com um trabalho que criou à sua própria medida. Por outro lado, a Teresa - jovem estagiária – afirmou que **o trabalho lhe tira muito do tempo** em que ela poderia estar disponível para fazer coisas que realmente a realizam.

- Questão n.º 9: Qual a importância do seu trabalho na sua vida pessoal?

O Manuel aponta nesta questão para o **rendimento familiar**, sendo que o seu trabalho é o principal rendimento da sua família, daí a importância do mesmo na sua vida pessoal. Manuel afirma ainda que o desafio está em equilibrar a vida pessoal e a vida profissional. O Henrique aborda a questão de forma semelhante, sendo que, para ele, o trabalho é uma componente importante para o seu **bem-estar** e para satisfazer as suas **necessidades** e as necessidades da sua família. Ainda assim, o Henrique afirmou tentar separar, dentro do possível, o seu trabalho da sua vida pessoal.

Bem como o Henrique, a Catarina tenta evitar interferências do seu trabalho com a sua vida pessoal, já que o mesmo lhe tira muito tempo disponível que poderia dedicar à sua vida pessoal. Por outro lado, a Isabel disse-nos que o seu trabalho é uma componente bastante importante na sua vida pessoal, na medida em que se este correr bem é benéfico para a vida pessoal e familiar da mesma.

A Marta afirmou que o seu trabalho tem grandes implicações na sua vida pessoal na medida em que o considera muito **importante e determinante**: “Preciso de me sentir útil e activa para estar bem comigo mesma e transmiti-lo aos outros. Acho que nunca vou conseguir não trabalhar.” (Anexo 7) A Teresa considera o seu trabalho importante para a sua vida pessoal na medida em que este lhe dará conhecimento suficiente para um projecto que a mesma planeia realizar.

- Questão n.º 10: Tem autonomia no que respeita ao planeamento e à execução do seu trabalho? Em que medida?

No que respeita ao planeamento e à execução do seu trabalho, o Manuel referiu que tem **total autonomia**, desde que o seu trabalho esteja devidamente integrado na estratégia global da empresa. O Henrique, por sua vez, disse ter total autonomia no planeamento e na execução do seu trabalho, o que não significa que não se aconselhe com a sua chefia.

A Catarina referiu ter também **alguma autonomia** na medida em que os assuntos que lhe são entregues seguem estratégias delineadas pela própria. No entanto, quando se trata de tomar decisões importantes não cabe à advogada a decisão final. Já a Isabel disse que tinha também **autonomia total**, factor este que lhe permite evitar muitos tipos de *stress*.

A Marta referiu também ter **total autonomia** visto ser a mesma que gere a própria empresa. A Teresa afirmou ter **alguma autonomia** na medida em que lhe é possível sugerir actividades, alterações e métodos. No entanto são sempre decisões que têm que ser discutidas com os colegas. Na sua maioria todos têm autonomia no que respeita ao planeamento e à execução do seu trabalho. A Catarina e a Teresa foram as únicas que demonstraram não ter total autonomia, visto que: a Catarina, nunca pode tomar decisões importantes, e a Teresa é obrigada a discutir com os colegas qualquer contribuição da sua parte.

- Questão n.º 11: O *feedback* é importante para si? Recebe-o com frequência? E dá *feedback* aos outros?

O Manuel considera o ***feedback* parte fundamental** do trabalho em equipa. A partir dele o mesmo consegue perceber quando o trabalho está a ser bem feito e quando precisa de ser melhorado. O Manuel – Director de Marketing – afirma dar *feedback* aos outros sendo que daí pode retirar informação que seja relevante para a empresa. O Henrique partilha da mesma opinião do Manuel, e considera o *feedback* uma componente muito importante do seu trabalho. Este assume que o ***feedback* é parte fundamental** daquilo que o mesmo espera alcançar através do seu trabalho, que são as recompensas materiais e emocionais que referiu na questão n.º 7. Como Director Comercial, o Henrique afirmou dar *feedback* à sua equipa, quer através de reuniões trimestrais e anuais, quer através de reuniões individuais ou de equipa. Este tenta sempre acompanhar o trabalho dos outros de perto, para que possa, quando necessário, dar o *feedback* sobre as actuações dos mesmos.

A Catarina considerou o ***feedback* importante**, no entanto nem sempre o recebe, apesar de tentar sempre dá-lo. Tal como a Catarina, a Isabel também afirmou que o *feedback* é uma componente importante do trabalho. No entanto, como a Isabel é

trabalhadora independente e não trabalha em equipa, o *feedback* não se aplica no seu caso.

A jovem empreendedora, Marta, considera o *feedback* muito importante no seu dia-a-dia profissional. A Marta recebe *feedback* dos seus clientes, tanto na loja, ou seja presencialmente, como por *e-mail*. Todo o *feedback* que a Marta recebe é muito **gratificante** para ela. Para além de receber, a Marta dá *feedback* todos os dias aos seus colaboradores com o intuito de não perder qualidade na confecção dos seus bolos. A Teresa também nos disse que recebe e dá *feedback* todos os dias, sendo uma prática comum da empresa. Para a jovem estagiária o *feedback* é **importante** na medida em que a auxilia a ter uma perspectiva imparcial sobre as tuas tarefas, já que o mesmo é dado por alguém que exerce tarefas diferentes das suas.

- Questão n.º 12: Sente que o trabalho por objectivos pode melhorar a sua *performance*?

O Manuel acredita que os objectivos são uma forma fácil e objectiva de medir a *performance* de cada um. No entanto, o mesmo afirmou que para tal, os **objectivos devem ser exequíveis para serem credíveis**. O Henrique é também defensor da implementação de objectivos: “(...) um trabalho sem objectivos, na minha perspectiva, não é motivador.” O mesmo diz ainda que trabalha por objectivos há 16 anos e não se via a fazê-lo de outra forma.

Também a Catarina defende que o planeamento e a definição de objectivos são essenciais a um **bom desempenho**. A Isabel partilha também da mesma opinião.

A Marta também acredita que os objectivos melhoram a sua *performance*. A jovem, juntamente com os seus colaboradores, trabalha por objectivos. Todas as semanas definem novos objectivos consoante os acontecimentos que possam decorrer. A Marta cumpre sempre os objectivos a que se propôs e só assim consegue descansar e preparar-se para a semana seguinte. Para a Teresa o trabalho por objectivos pode melhorar a sua *performance*, na medida em que os mesmos, se tivessem bem delineados em termos de **prioridades**, seriam benéficos na obtenção de **resultados**.

- Questão n.º 13: Notou um melhoramento das suas capacidades desde que trabalha aqui?

Todos os entrevistados afirmaram ter melhorado as suas capacidades desde que trabalham nas respectivas empresas. O Manuel notou um melhoramento quanto à absorção dos valores do *El Corte Inglés*. O Henrique, por sua vez, notou um melhoramento a outros níveis, tais como: responsabilidade, capacidade analítica, gestão de pessoas e recursos, entre outras. A Catarina constatou um melhoramento das suas capacidades na medida em que se sente mais madura e reconhecida profissionalmente. A Isabel disse-nos que desde que começou o seu trabalho como *freelancer* aprendeu bastante. Quanto às jovens em início de carreira, a Marta notou um melhoramento das suas capacidades na medida em que teve que aprender a gerir uma empresa e pessoas num curto espaço de tempo. Teve que lidar com áreas que não são a da sua formação, como contabilidade e recursos humanos. No espaço de um ano, a Marta sente que cresceu muito. Por outro lado, a Teresa, que também constatou esse melhoramento, sente-se mais autónoma e mais resistente a conflitos desde que colabora para a Biosani.

- Questão n.º 14: O que é que mais o satisfaz naquilo que faz dentro do seu local de trabalho hoje em dia?

O Manuel, como disse já anteriormente na questão número 5, sente-se satisfeito quando consegue satisfazer também as necessidades dos seus clientes, e, consequentemente a satisfação de ter o seu **dever cumprido**. O Henrique respondeu de forma bastante semelhante ao Manuel referindo que o que mais o satisfaz dentro do seu local de trabalho é conseguir passar a sua mensagem de forma eficaz e chegar ao fim do dia de **consciência tranquila** e com os **resultados alcançados**.

A Catarina sente-se satisfeita por estar sempre em constante **aprendizagem e crescimento**. Por outro lado, um bom **desafio** é aquilo que mais satisfaz a Isabel no seu trabalho, e no seu caso, uma tradução exigente.

O que mais satisfaz a Marta no seu local de trabalho é o facto de ter **funções muito variadas**. O seu trabalho não é rotineiro e num só dia a jovem empreendedora cumpre



várias funções de natureza diferenciada. Já a Teresa sente-se satisfeita por desempenhar tarefas que habitualmente também faz no seu dia-a-dia e de livre vontade.

- Questão n.º 15: Considera que o salário que recebe diz muito das suas capacidades?

Relativamente ao seu salário, o Manuel disse-nos que: “O salário é o reconhecimento interno da Empresa pelo trabalho que cada um lhe presta.” (Anexo7). É a empresa que interpreta as capacidades de cada um atribuindo uma remuneração de acordo com isso. O Henrique foi directamente ao ponto da questão dizendo que o salário que recebe está totalmente de acordo com a função que desempenha. Já a Catarina acha que a sua remuneração deveria ser superior e a Isabel não acredita que aquilo que receba esteja relacionado com as suas capacidades. Por outro lado, a Marta respondeu positivamente a esta questão dizendo que o seu salário está de acordo com as suas capacidades. A Teresa indicou dois pontos opostos: por um lado, a jovem estagiária sente que o seu salário talvez seja demasiado já que raramente consegue acabar as suas tarefas. Por outro lado, a mesma concorda que tem capacidades para produzir muito mais e que não estão a ser utilizadas, neste caso se as condições fossem diferentes, o salário era insuficiente.

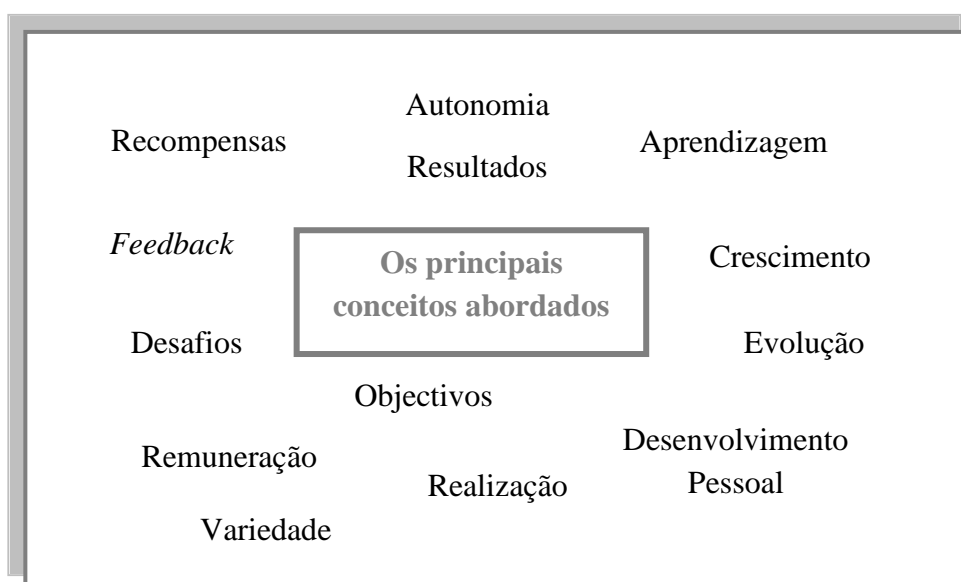
- Questão n.º 16: Como é que se sente no final de um dia de trabalho?

Tanto o Manuel como o Henrique afirmaram sentir-se **cansados** ao final do dia, no entanto, ambos se sentem **satisfeitos** e com a sensação de **dever cumprido**. A Catarina referiu apenas que se sente cansada ao fim do dia, e a Isabel sente que produziu qualquer coisa. A Marta sente-se cansada e **feliz**. Por sua vez, a Teresa, também jovem em início de carreira, sente que o seu **trabalho é limitante** de acordo com as suas capacidades revelando a vontade de um dia realizar um projecto próprio.

## CAPÍTULO 5 – A REFLEXÃO: MOTIVAÇÃO HOJE

Ao longo das entrevistas, os questionados foram abordando temáticas relacionadas com os principais conceitos presentes nas diversas teorias da motivação, e que estão também mencionados nos capítulos 2 e 3 da presente dissertação. Os conceitos foram aparecendo à medida que os entrevistados iam respondendo às questões, e sem que eu os tivesse forçado a tal. Na figura 5.1. podemos verificar a multiplicidade de conceitos que foram surgindo e reflectir sobre o quão importante eles são do ponto de vista motivacional.

Figura 5.1. Os principais conceitos abordados nas entrevistas



Passaremos de seguida à reflexão destes conceitos partindo das teorias mencionadas nos capítulos anteriores, e, simultaneamente, das respostas obtidas nas entrevistas.

## 5.1. Aprendizagem, Crescimento e Evolução

“(…) o facto de ser uma evolução e aprendizagem permanentes... Quem achar que já sabe tudo sobre o seu trabalho, estagnou!”

Henrique Custódio (Anexo 7)

A maioria dos entrevistados referiu o facto de estar em constante aprendizagem e evolução como um factor de peso para a motivação profissional de cada um. Na questão número 3, em que foi perguntado “O que é que o/a motiva mais para continuar a exercer a sua função?”, metade dos entrevistados pronunciou-se sobre o conhecimento adquirido e o crescimento profissional de cada um, dentro do seu local de trabalho. A Teresa, por exemplo, disse-nos que o que a motiva mais para continuar a exercer a sua função é precisamente o conhecimento que tem vindo a adquirir: “(…) O conhecimento que vou retirar de todo o trabalho e que pode ser importante para algum projecto que venha a desenvolver no futuro”. (Anexo 7) Por sua vez, a Marta, que iniciou um projecto totalmente novo, teve que aprender a gerir uma empresa lidando com áreas que a própria desconhecia anteriormente e que não são da sua área de formação. No entanto, esta aprendizagem que a Marta tem sentido ao longo do tempo fez com que ela crescesse, tanto a nível profissional como a nível pessoal. Isto significa que os entrevistados valorizam muito o facto de conseguirem aprender e evoluir de forma constante, retirando conhecimentos importantes tanto a nível pessoal como a nível profissional, no exercer das suas funções.

Partindo da definição de teoria incremental, que Dweck propôs com o fim de definir dois tipos de posições que as pessoas têm em relação à própria inteligência, verifica-se que estamos perante indivíduos que acreditam que podem melhorar as suas capacidades e aumentar a sua inteligência através da aprendizagem e de esforços individuais. Relacionado com este tipo de inteligência, estão as pessoas de comportamento de tipo I. Como defende Daniel Pink, as pessoas de tipo I são aquelas cujos comportamentos são alimentados por forças intrínsecas e que equivalem à satisfação que a própria actividade traduz. O objectivo principal destes indivíduos é desenvolver a aprendizagem através de relacionamentos sociais, sendo pessoas persistentes nos seus actos e orientadas para a mestria. É a maneira de pensar das pessoas de tipo I que as

diferencia das pessoas de tipo X (pessoas motivadas por desejos extrínsecos) - "(...) aquilo que as pessoas acreditam dá forma àquilo que alcançam" (Pink, 2009:148). No fundo, para conseguirmos fazer algo que realmente queremos e a que nos propusemos, é preciso acreditar em tal, e esforçarmo-nos nesse sentido. É uma questão de mentalidade, e de saber como encarar cada tarefa que nos compete realizar.<sup>14</sup>

Podemos por isso verificar que a maioria dos indivíduos entrevistados são pessoas do tipo I, que acreditam que a aprendizagem e a evolução são as chaves para o desenvolvimento pessoal e profissional. São pessoas que valorizam o facto de estarem em constante aprendizagem uma mais-valia pessoal e que são motivadas por forças e necessidades interiores.

## **5.2. Realização e Desenvolvimento Pessoal**

“O trabalho é muito importante para a realização profissional e pessoal de cada um. É uma das formas em que cada pessoa é chamada a dar o melhor de si, pelo que se sentir que o fez, sentir-se-á realizada.”

Manuel Paula (Anexo 7)

A realização e o desenvolvimento pessoal e profissional são aspectos que os entrevistados mencionaram várias vezes durante as entrevistas. Podemos verificar que a maior parte considera importante o sentimento de realização profissional encarando-o como um dos elementos-chave para o alcance da felicidade no trabalho, e como um dos componentes que mais oferece prazer, entusiasmo e satisfação organizacional. Analisando os dados qualitativos que obtivemos, podemos observar que dois dos entrevistados, o Henrique e a Catarina, partilham de uma opinião curiosa relativamente à realização profissional e pessoal. Ambos defendem que a mesma nunca pode ser plena e/ou total, sendo que existem fases altas em que o sentimento que vigora é o de realização, e fases baixas, de questionamentos, em que o mesmo não se verifica. O Henrique acrescentou ainda que acredita que a realização não pode ser plena visto haver sempre algo mais para alcançar. Isto só demonstra que o mesmo se encontra constantemente na busca de algo melhor e com maior probabilidade para o sucesso. Tal como nos diz Alderfer acerca das

---

<sup>14</sup> Acerca deste assunto ver páginas 63 e 64 da presente dissertação.

necessidades de desenvolvimento, que correspondem às necessidades de auto-realização de Maslow, esta é uma busca que o indivíduo faz na procura de um padrão pessoal de excelência.<sup>15</sup>

Segundo Maslow, o “bom ser humano” é aquele que se tenta aproximar da auto-realização, sendo esta uma necessidade que nasce quando os indivíduos sentem que podem fazer mais e melhor, potenciando deste modo as suas capacidades máximas.<sup>16</sup> A propósito deste tópico, o Henrique e o Manuel demonstraram o interesse e a vontade que ambos têm em trabalhar sempre mais e melhor do que no dia anterior, ficando assim com o sentimento de dever cumprido. Este sentimento, segundo os entrevistados, oferece-lhes a felicidade, o entusiasmo e a satisfação necessárias para continuarem a utilizar e a potenciar as suas capacidades, a fim de fazer mais e melhor a cada dia que passa. Como nos disse o Henrique, apesar de sentir o seu dever cumprido no final de um dia trabalho, este tenta sempre pensar no que poderia ter feito de melhor, ou de maneira diferente, para que o possa aplicar no dia seguinte. Verifica-se aqui uma tentativa de melhoramento daquilo que já foi feito, através das capacidades que o Henrique tem para tal. Estamos assim perante duas pessoas que tentam aproximar-se da auto-realização através dos seus conhecimentos e das suas capacidades. Por sua vez, a Teresa sente-se frustrada por não poder utilizar as suas capacidades máximas nas tarefas que realiza, já que acredita ter capacidades para aprender e fazer mais do que aquelas que lhe são exigidas no local de trabalho. É precisamente quando existe este sentimento de frustração, que cabe aos gestores perceber o porquê do mesmo, bem como criar um processo motivacional dentro da organização com o fim de perceber o que é que motiva, e, como motivar os colaboradores. Segundo Alderfer, na sua teoria de ERG, quando existe um sentimento de frustração relativo a uma necessidade elevada, como a necessidade de auto-realização (Maslow), ou de desenvolvimento (Alderfer), a necessidade relativa ao nível imediatamente inferior prevalece e ganha mais importância. Neste caso, se a necessidade de auto-realização da Teresa não estiver satisfeita, então a necessidade que lhe está mais próxima no momento, é a necessidade de ego e estima (Maslow), ou a necessidade de relacionamento (Alderfer).

---

<sup>15</sup> Acerca deste assunto ver página 26 da presente dissertação.

<sup>16</sup> Acerca deste assunto ver página 25 da presente dissertação.

Mais uma vez é de notar que, segundo a nomenclatura de Daniel Pink sobre a abordagem da motivação humana, estamos perante pessoas do tipo I, que são motivadas por desejos intrínsecos, e para as quais o Motivação 2.0 (motivação extrínseca) é insuficiente. O tipo de trabalho dominante no presente século, isto é, o trabalho que envolve tarefas heurísticas como a criatividade, exige mais do que recompensas extrínsecas. A busca pela realização pessoal e o desejo das pessoas em serem realmente boas naquilo que fazem é sem dúvida uma característica do Motivação 3.0 (motivação intrínseca). No entanto, não basta as pessoas quererem e acreditarem para conseguirem alcançar a realização pessoal, a excelência ou a mestria. Para tal, é preciso empenhamento, esforço e garra. Aquiescer, isto é, aceitar, não é suficiente para as pessoas de tipo I. Tal como nos disse o Henrique, no final de um dia de trabalho este procura sempre perceber o que correu mal para ter a possibilidade de melhorar no dia seguinte. Este é um exemplo claro da busca pela mestria através de atitudes que envolvem empenhamento e esforço. Se as motivações do Henrique fossem apenas de ordem material, então bastava que o mesmo aquiescesse as tarefas que lhe são destinadas sem se questionar e sem as tentar melhorar.

Tal como afirma o autor Daniel Pink, o empenhamento é um método de realização e desenvolvimento pessoal actualmente pouco presente nas organizações, sendo que existe demasiada aquiescência e empenhamento insuficiente por parte dos colaboradores. Para a Teresa, o alcance da felicidade dentro do local de trabalho, só é possível quando do mesmo conseguimos retirar alguma forma de desenvolvimento pessoal e de sensação de preenchimento. No entanto, a felicidade, ou estado de fluxo, só é possível quando existe um esforço físico e mental, empenho e compromisso por parte dos indivíduos no exercer de uma tarefa. Tal como nos disse a Catarina, a realização profissional da mesma nasce através das vitórias e dos reconhecimentos que daí advém, vitórias estas que só são possíveis através de esforço e empenho. Segundo Csikszentmihalyi, quando o esforço é recompensado, o grau de satisfação e de realização é muito elevado e acaba por originar uma experiência de fluxo em que se vive o momento profundamente. Estas são então as condições necessárias para o alcance da mestria. É ainda de notar que, segundo Pink, é impossível alcançar plenamente a mestria, apesar de nos conseguirmos aproximar muito dela: “(...) a mestria atrai precisamente por ser esquiva” (Pink, 2009:156), tal como nos

disse o Henrique e a Catarina acerca da realização pessoal. Para eles, a mesma não é possível de alcançar, sendo que há sempre algo mais para aprender.

### 5.3. Objectivos e Resultados

“(…) um trabalho sem objectivos, na minha perspectiva, não é motivador. Trabalho desta forma há 16 anos. Não o conseguia fazer de outra forma.”

Henrique (Anexo 7)

Todos os entrevistados afirmaram trabalhar por objectivos e concordaram que esta era a melhor maneira de melhorar a *performance* e o desempenho de cada um. Como afirmou Neves, acerca das necessidades de realização, o êxito e o sucesso são as bases motivacionais para os indivíduos que assumem e fixam os seus objectivos, com o fim de melhorar o desempenho. (Neves, 1998)

O principal pressuposto da teoria da definição de objectivos (*Goal-Setting Theory*)<sup>17</sup> proposta por Edwin Locke e Gary Latham, é precisamente que, a implementação de objectivos claros e possíveis de alcançar, pode aumentar consideravelmente o desempenho dos colaboradores. É ainda importante recordar que esta é uma das teorias motivacionais que, depois de vários estudos realizados, foi realmente confirmada. Na sua entrevista, o Manuel alertou-nos precisamente para o facto dos objectivos deverem ser possíveis de alcançar: “(…) os objectivos devem ser exequíveis para serem credíveis.” (Anexo 7) Recordando o acrónimo SMART proposto na teoria da definição de objectivos, estes devem ser:

- (S) Específicos
- (M) Mensuráveis
- (A) Acordados pelas partes envolvidas e alcançáveis
- (R) Realísticos
- (T) Com prazos temporais definidos

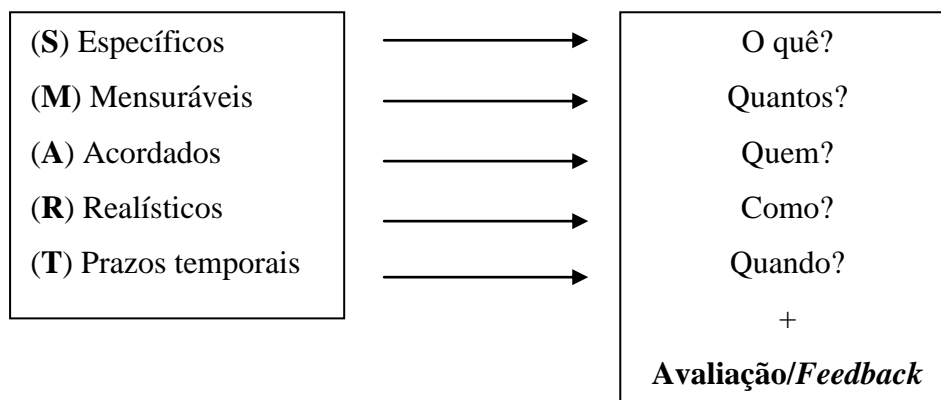
---

<sup>17</sup> Acerca deste assunto ver página 34 da presente dissertação.

Também a Teresa, na sua entrevista, defendeu que os objectivos devem ser bem delineados relativamente à respectiva prioridade, isto é, com prazos temporais bem definidos. A mesma sente alguma dificuldade em terminar as suas tarefas, devido ao facto de não ter prioridades nos seus objectivos. Se essas prioridades estivessem delineadas desde o início, a Teresa conseguiria resultados mais facilmente, e sentir-se-ia mais recompensada. Com os prazos temporais definidos, os colaboradores sabem quando devem ter o seu dever cumprido.

Pegando ainda no acrónimo SMART, propomos uma adaptação do mesmo para uma linguagem mais corrente nas organizações portuguesas. Vejamos então o exemplo na figura 5.2.:

Figura 5.2.: Adaptação do acrónimo SMART



Deste modo, para o planeamento e a implementação de objectivos, consideramos importante responder às seguintes questões:

**O quê?** Quais os objectivos a que nos vamos propor e quais os aspectos que devemos ter em consideração no planeamento dos objectivos adequados a determinada tarefa ou função. É preciso definir neste ponto a natureza dos objectivos, ou seja, que tipo de objectivos é que fazem parte do planeamento, por exemplo: objectivos estratégicos, objectivos financeiros, objectivos de lucro, objectivos pessoais, entre outros.



**Quantos?** O número de objectivos que devemos planear é também um aspecto importante, e que pode variar, consoante o contexto em questão. Por exemplo, se os objectivos tiverem que ser cumpridos num espaço curto de tempo, então terão um número diferente para aqueles que tiverem que ser cumpridos a longo prazo. O número de objectivos pode e deve variar consoante a situação em questão, sendo um factor que deve ser sempre tido em consideração.

**Quem?** Esta questão prende-se pelas partes que estão envolvidas no planeamento, e na execução dos objectivos. Existem objectivos planeados para a organização inteira, em que os intervenientes são todos os colaboradores da mesma. Por outro lado, existem também objectivos mais específicos, como é o caso dos objectivos por departamento ou mesmo por equipa. No limiar estão os objectivos pessoais de cada indivíduo, que apesar de serem pessoais, devem também ter em conta todos os aspectos aqui abordados. Para além disso, como está referido no acrónimo SMART, é sempre necessário a aprovação dos objectivos por todas as partes envolvidas no processo. Quando impostos, os objectivos podem ser perigosos e até aniquilar algum tipo de criatividade que seja exigida.

**Como?** Esta questão é, para nós, uma das mais relevantes. De que maneira é que determinados objectivos podem ser cumpridos? Por vezes é difícil responder a esta questão, visto que nem sempre conseguimos cumprir com aquilo a que nos propomos. No entanto, mais do que cumprir com todos os objectivos, é importante planear objectivos que sejam passíveis de ser concretizados. Ainda que, por qualquer razão, não os consigamos atingir, é importante que tenhamos feito algum esforço para tal. Pode-se tornar frustrante não conseguirmos atingir determinado objectivo, mas se nos empenhamos para isso, então o esforço acaba sempre por ser compensador. Por outro lado, se o objectivo existe, mas não houve qualquer tipo de esforço para a sua concretização, então aí a frustração pode ser ainda maior. É exactamente por isso que consideramos muito importante esta questão, que se prende por planear objectivos alcançáveis.

**Quando?** – Se não tivermos uma data específica para apresentar os resultados dos objectivos propostos, ou seja, se não tivermos uma meta a atingir, corremos o risco de

postergar esses mesmos objectivos, deixando-os para segundo plano. É importante saber logo aquando o planeamento dos objectivos a data em que temos que apresentar os resultados, para assim conseguirmos trabalhar de acordo com isso. Por outro lado, é também importante saber se são objectivos de curto ou de longo prazo, para deste modo actuarmos consoante essas mesmas exigências. O modo como trabalhamos para a concretização de objectivos de curto prazo, pode não ser o mesmo para objectivos de longo prazo, daí a sua importância.

**Avaliação/Feedback** – Posto isto, propomos também um último elemento, que por ser último não deixa de ter também elevada importância. No fim do prazo para a entrega/apresentação dos resultados, é importante fazer uma avaliação dos mesmos. Consideramos relevante conter nesta avaliação todo o processo de implementação dos objectivos, desde o início, tendo assim em conta: a escolha dos objectivos; as partes que se esforçaram para o cumprimento dos mesmos; o modo como o trabalho foi realizado; se foram todos os objectivos cumpridos e se foram apresentados os resultados dentro do limite temporal. Todos estes aspectos são importantes para a avaliação - perceber o que correu mal, o que correu bem e o que poderia ter corrido melhor. Só deste modo é possível melhorar o trabalho realizado e prever situações que possam ocorrer numa próxima implementação de objectivos.

Partindo ainda do pressuposto de que, quando impostos, os objectivos podem aniquilar a criatividade e o esforço que depositamos para a concretização dos mesmos, é importante remeter aqui para a teoria Y de Douglas McGregor<sup>18</sup> que nos diz o seguinte: “Controle exterior e ameaça de castigo não são os únicos meios de suscitar esforços no sentido dos objectivos organizacionais. O homem praticará a auto-orientação e o autocontrole, ao serviço dos objectivos que se empenhou em alcançar.” (McGregor, 1960:73 e 74) Posto isto, é importante que as organizações criem ambientes propícios ao desenvolvimento e aperfeiçoamento dos colaboradores. Já verificámos que os objectivos funcionam, dado que já foram feitos inúmeros estudos sobre o tema, no entanto, são as organizações que têm o papel de os fazer funcionar da melhor maneira, partido dos recursos humanos, aperfeiçoando-os e potenciando as suas capacidades.

---

<sup>18</sup> Acerca deste assunto ver página 53 da presente dissertação.

Consequentemente, os resultados que advém dos objectivos alcançados, são fonte de motivação, de satisfação e de felicidade para os colaboradores. O Manuel é exemplo disso, que afirmou sentir-se feliz quando obtém os resultados esperados no seu trabalho. Por sua vez, ainda sobre os resultados, o Henrique disse-nos ser “(...) um eterno insatisfeito no que a resultados diz respeito...Conseguir realizar é, para mim, superar os objectivos”, demonstrando a garra do mesmo em querer dar sempre o seu melhor com o fim de obter sempre resultados melhores do que no dia anterior. A propósito deste tema, devemos recordar a teoria das expectativas de Vroom<sup>19</sup>, que defende que os indivíduos se encontram plenamente motivados quando têm graus de expectativa, valência, e instrumentalidade elevados. As expectativas traduzem a ideia de que se acreditarmos e tivermos convicção de que conseguiremos alcançar determinado resultado, e, por conseguinte, se nos esforçarmos e empenharmos para tal, então teremos bons resultados que vão acabar por trazer recompensas a vários níveis. Mais uma vez está presente uma característica clara das pessoas de tipo I, isto é, pessoas intrinsecamente motivadas, que se esforçam para alcançar o resultado desejado, obtendo com isso recompensas como a sensação de dever cumprido, de preenchimento e de realização. Como afirmou o Manuel na sua entrevista, o que mais o satisfaz no seu local de trabalho, é conseguir chegar ao fim do dia de consciência tranquila e com os resultados alcançados.

#### **5.4. Recompensas**

“A recompensa é estar numa empresa reconhecida pela sua qualidade e continuar a fazer parte de uma equipa vencedora.”

Manuel Paula (Anexo 7)

Segundo as respostas que obtivemos nas entrevistas realizadas, podemos verificar que todos os questionados recebem recompensas pelo trabalho realizado, apesar de se tratarem, na sua maioria, de recompensas de natureza diversificada.

Vejamos dois casos curiosos acerca deste tópico: a Teresa, jovem estagiária, afirma não receber quaisquer recompensas além da remuneração. Por sua vez, a Isabel, que não

---

<sup>19</sup> Acerca deste assunto ver página 36 da presente dissertação.

tem ordenado fixo, visto trabalhar como *freelancer*, afirma igualmente não receber outro tipo de recompensas. É ainda interessante notar que, estas duas entrevistadas foram as únicas que mencionaram a componente financeira como um dos principais elementos motivadores das mesmas. Sobre este facto, a teoria remete-nos para a definição de motivação extrínseca e, conseqüentemente, de motivação intrínseca, alertando assim para as razões que muitas vezes levam as pessoas a valorizar as recompensas materiais em função das demais.<sup>20</sup> Uma das razões é precisamente quando a motivação intrínseca é deficitária, ou seja, quando os indivíduos não gostam daquilo que estão a fazer, não tiram qualquer tipo de prazer e não se sentem satisfeitos com a sua função. O caso da Teresa é bastante exemplificativo disso, quando a mesma nos diz que não está a maximizar as suas capacidades ao realizar as suas tarefas. A Teresa tem a sensação de que pode aprender mais e de que tem capacidades para fazer mais e melhor. Estas condições são portanto muito propícias ao aumento da motivação extrínseca, sendo que a motivação intrínseca da entrevistada acaba por ser muito baixa, ou até mesmo nula. A prova disso é que, neste momento (Março 2013), a Teresa já não se encontra a colaborar com a respetiva entidade empregadora, dado que o plano de estágio não estava a ser cumprido e a Teresa acabou por se sentir desanimada, e que a mesma não tinha qualquer acompanhamento no desempenho das suas actividades. Por estas razões a Teresa não estava interessada em continuar futuramente na empresa. Aqui podemos também comprovar o pressuposto de que a motivação intrínseca é mais duradoura do que a motivação extrínseca. Afinal de contas, quando estamos a fazer algo que não gostamos, no mínimo todos os dias da semana, sem retirarmos qualquer tipo de prazer ou de satisfação, é algo que acaba por se tornar monótono e frustrante, independentemente das recompensas financeiras que daí possam advir.

Relativamente à Isabel, a mesma afirma na sua entrevista gostar daquilo que faz e assume sentir-se feliz com o seu trabalho. Na nossa perspectiva, a Isabel atribui um papel importante à componente financeira devido ao tipo de actividade que pratica (*freelancer*). Tal como a mesma afirma, este tipo de actividade acarreta alguma insegurança financeira, visto não haver um ordenado fixo. A Isabel só recebe rendimento financeiro quando tem trabalho, o que nem sempre acontece. É também de salientar que, actualmente, os portugueses atribuem uma grande importância ao facto de serem bem pagos pelas suas

---

<sup>20</sup> Acerca deste assunto ver páginas 20 da presente dissertação.

funções, sendo que, no ano de 2008, 89% dos portugueses considera importante ser bem pago. Este é um número que tem vindo a subir desde 1990, e, devido à conjuntura de crise actual, é de prever que a tendência seja para um aumento do mesmo indicador.

Relativamente ao tipo de recompensas de cariz não material, ou por outras palavras, ousado dizer, de cariz emocional, os entrevistados referiram maioritariamente o termo “reconhecimento”, ainda que sejam tipos de reconhecimento diferentes. Por um lado, a maior recompensa que o Manuel tem relativamente ao seu trabalho, é ter o privilégio de colaborar com uma empresa reconhecida, com renome e de qualidade, como é o *El Corte Inglés*. Por sua vez, o Henrique e a Marta também empregaram o conceito reconhecimento, mas com uma dimensão diferente da anterior. Para o Henrique o facto de ser reconhecido pelo trabalho que desenvolve diariamente compensa-o emocionalmente. A Marta partilha deste mesmo sentimento ao afirmar que, para além do crescimento financeiro d’O Bolo da Marta, o facto do seu trabalho ser reconhecido por parte dos seus clientes, é muito compensador. É interessante verificar que, para além da componente salarial, os entrevistados que afirmam receber um tipo de recompensas mais emocional, partilhando todos do mesmo sentimento que é o reconhecimento pelo trabalho produzido ou pela empresa em geral. Esta realidade remete-nos para uma dimensão mais humana do homem, em que a busca por algo intrínseco, como o reconhecimento, a reputação profissional, o desenvolvimento de competências, entre outros, é superior a questões de ordem material como o salário. Não querendo com isto afirmar que este último não é importante. Como defende também Daniel Pink, todos os profissionais gostam de receber bem pelo trabalho que desenvolvem. No entanto o que está aqui em causa são dimensões que ultrapassam a questão salarial e que vão mais de encontro àquilo que o homem procura para se realizar e para dar sentido à sua vida, tal como afirmou Pink: “(...) o segredo do desempenho de alto nível está (...) na terceira motivação – o nosso desejo mais profundo de dirigir as nossas próprias vidas, de alargar e expandir as nossas capacidades, e de viver uma vida com sentido.” (2009:177)

## 5.5. Autonomia

“Tenho autonomia total, o que me permite evitar muitos tipos de *stress*.”

Isabel (Anexo 7)

“Eu tenho um caso muito particular porque tenho a felicidade de estar a fazer o que realmente gosto e de ter o poder de decisão de praticamente tudo na minha empresa.”

Marta (Anexo 7)

Daniel Pink, baseado também noutros autores, oferece-nos informações e dados muito curiosos relativamente a esta questão da autonomia, como tivemos a oportunidade de apresentar anteriormente no Capítulo 3. Apesar de ser uma prática pouco comum nas organizações actuais, a autonomia demonstrou ter grande importância para os nossos entrevistados, sendo que todos eles têm autonomia total ou parcial no exercer das suas funções. A Marta, por exemplo, sempre que falou sobre a sua autonomia e sobre o poder de decisão no seu trabalho, acrescentou inevitavelmente a palavra “felicidade”. O facto de ser autónoma em quase tudo na sua empresa, e de ter que ser a própria a tomar todas as decisões necessárias, deixa a Marta cem por cento identificada com o seu trabalho e muito feliz. Esta conexão acaba por ser inevitável, tal como nos informa a teoria sobre este tópico, os indivíduos que trabalham em ambientes autónomos, são mais felizes e satisfeitos no trabalho, obtendo consequentemente altos níveis de desempenho e produtividade.

O “poder ter iniciativa” foi um dos indicadores escolhidos pelos portugueses como sendo um dos componentes mais importantes no trabalho. Os dados recolhidos pelo POP revelam que, em 1999 apenas 35% consideravam este indicador importante. Já em 2008 este número aumentou para 74%, o que demonstra que a autonomia é um elemento que os portugueses começam a atribuir uma maior importância actualmente. Muitos estudos já realizados provaram que para aqueles que precisam de ser criativos no exercer das suas funções, como é o caso da Marta, a autonomia tem muito poder no que toca ao desempenho e à *performance* dos indivíduos. É realmente um facto que a Marta tem vindo a produzir muito desde que iniciou a sua empresa, e a tendência é sempre para aumentar. O Bolo da Marta tem tido um grande sucesso e a esta tem-se dedicado de uma maneira muito especial ao mesmo, sendo que faz algo que adora, autonomamente, tentando melhorar sempre o seu desempenho e o desempenho dos seus colaboradores.

Um dos aspectos também relacionados com a autonomia no trabalho é o *stress*. A Isabel só veio confirmar o que muitos estudos também já comprovaram. Trabalhar num ambiente autónomo diminui o *stress* dos colaboradores, que tenderão então a preocupar-se com outras questões como o desempenho e os resultados. O *stress* é um estado de tensão que interfere com o desempenho dos colaboradores, e que os gestores das organizações actuais deveriam ter em conta, dado que actualmente os portugueses têm elevados níveis de *stress*.<sup>21</sup>

É ainda importante salientar que o facto de os colaboradores trabalharem em ambientes autónomos, onde não têm horários fixos e onde têm liberdade total para trabalharem da maneira que entenderem, não significa que não se cumpram os objectivos propostos e que não se apresentem os resultados. Como foi já referido no Capítulo 3, a autonomia não significa irresponsabilidade. A Marta, mais uma vez, é um exemplo bastante visível acerca deste pressuposto. Para além de trabalhar em total autonomia, em que é a mesma que decide o método de trabalho dela e da empresa, a Marta tem a preocupação de estabelecer objectivos todas as semanas com o fim de melhorar, sempre que possível, a sua *performance* e a da sua equipa. O esforço e o empenho da jovem têm contribuído muito para o sucesso d'O Bolo da Marta. Posto isto e no nosso ponto de vista, o talento não é a chave para o sucesso e a Marta é exemplo disso. Por muito bem que a jovem confeccione os seus bolos, e tenha um grande talento na área da culinária, não foi devido apenas a isso que a mesma prosperou. Primeiro, e como nos diz Daniel Pink acerca da mestria, é preciso acreditar. Está tudo na nossa cabeça, e uma atitude positiva é o ponto de partida mais importante para qualquer atitude que queiramos e tenhamos que tomar. Depois é preciso criar as condições necessárias para que tal aconteça, e estas condições só serão possíveis de ser concretizadas quando há esforço e empenho por parte de quem as quer criar. Estabelecer objectivos e trabalhar num ambiente autónomo mas consistente a nível de recursos (humanos e materiais) é outro passo muito importante para o sucesso e para a realização pessoal. Depois, se a pessoa tem talento, melhor ainda.

---

<sup>21</sup> Acerca deste assunto ver página 7 da presente dissertação.

## 5.6. Feedback

“O *feedback* é fundamental porque nos faz entender o que está a ser bem feito e o que pode ser melhorado.”

Henrique (Anexo 7)

O *feedback* é uma componente crucial dentro do ambiente organizacional. Como referiu o Henrique, o *feedback* oferece-nos a informação necessária para melhorarmos o nosso trabalho, ou, por outro lado, para perceber e reforçar um trabalho que tenha sido bem executado. Sobre este tópico, vale a pena lembrar o que alguns autores nos informaram sobre as características da função exercida no trabalho, e o qual o impacto das mesmas na motivação dos colaboradores. Autores como Hackman e Oldham<sup>22</sup> defendem que as características e a estrutura do trabalho contribuem para o aumento da motivação, e que existem determinados elementos essenciais, a saber: a variedade, ou seja, a diversidade da função que exercemos. Quanto menos rotineira e mais variada for a nossa função, mais motivados nos encontramos. Exemplo disso é o caso da Marta que nos disse que o que mais a satisfaz no seu local de trabalho é o facto de ter funções muito diversificadas, desde a confeção dos bolos, à gestão da página do *facebook*, ao trabalho contabilístico, entre outros. Também a Teresa afirmou que por executar tarefas frequentemente variadas, o seu desempenho acaba sempre por ser estimulado; outro elemento é a identidade, ou seja, a maneira como nos identificamos com as nossas funções; um outro prende-se pelo significado que as mesmas têm na nossa vida profissional e pessoal, bem como na vida de outras pessoas - uma das maiores satisfações do Manuel, por exemplo, é saber que as necessidades dos seus clientes estão satisfeitas, já que isso é sinal de que o seu trabalho foi bem executado; a autonomia, como referimos já neste capítulo, e, por último, o *feedback*, que contribui em grande escala para um trabalho bem realizado e para melhores desempenhos. É através dele que os colaboradores têm a possibilidade de melhorar o seu trabalho e de fazer sempre as tarefas da melhor maneira possível, a fim de obter melhores desempenhos e de contribuir com aspectos positivos para os próprios e para a organização. Esta é a única maneira de os colaboradores obterem informações sobre o progresso e a execução do seu trabalho. Para além do *feedback* ser importante para o progresso dos

---

<sup>22</sup> Acerca deste assunto ver página 30 da presente dissertação.



colaboradores, este também tem um papel crucial para o sucesso na definição de objectivos, como foi já referido neste capítulo.

O *feedback* é também uma maneira das pessoas serem reconhecidas pelo seu trabalho. Para além de auxiliar no progresso e no melhoramento das tarefas e funções dos colaboradores, o *feedback* tem também um papel impulsionador, motivador, estimulante, se é que lhe pudemos chamar assim. O facto dos indivíduos serem reconhecidos pelo mérito do seu trabalho faz com que a auto-estima dos mesmos aumente, tal como o bem-estar e o amor-próprio. Todos nós gostamos de ser reconhecidos quando fazemos um bom trabalho, e os resultados que obtivemos nas entrevistas são bastante exemplificativos disso. Para a maioria, o reconhecimento é uma das recompensas não materiais que mais gostam de receber no seu trabalho. Quando reconhecidos, os colaboradores sentem que são bons profissionais, empenhados e esforçados na concretização suas tarefas. Na nossa perspectiva, um *feedback* positivo pode gerar cada vez mais *feedbacks* positivos, na medida em que os indivíduos se sentem com vontade de continuar a realizar um bom trabalho, digno de ser reconhecido. Esta é uma das maneiras de fazer com que, quando merecido, os colaboradores se sintam mais felizes no realizar das suas tarefas.

## 5.7. Súmula Conclusiva

Em baixo podemos observar e analisar um quadro síntese (Quadro 5.1.) que esquematiza os resultados obtidos nas entrevistas, ou, por outras palavras, os aspectos que os entrevistados consideraram mais relevantes relativamente ao exercer das suas funções, e à maneira como se revêem nos respectivos trabalhos.

Quadro 5.1. – Síntese esquemática dos resultados

	<b>Manuel</b> Director de Marketing	<b>Henrique</b> Director Comercial	<b>Catarina</b> Advogada	<b>Isabel</b> Tradutora <i>Freelancer</i>	<b>Marta</b> Jovem Administradora	<b>Teresa</b> Jovem Estagiária
Considerou importante: <b>Aprendizagem, Crescimento e Evolução</b>		X	X		X	X
Sente-se realizado/a: <b>Realização e Desenvolvimento Pessoal</b>	X	X	X	X	X	
Trabalha por: <b>Objectivos</b>	X	X	X	X	X	X
Recebe: <b>Recompensas além do salário</b>	X	X	X		X	
Tem: <b>Autonomia Total ou Parcial</b>	Autonomia Total	Autonomia Total	Autonomia Parcial	Autonomia Total	Autonomia Total	Autonomia Parcial
O <i>Feedback</i> é prática comum no local de trabalho	X	X	X		X	X
O que é que o/a <b>motiva</b> mais no trabalho	Desafios	Aprendizagem e Evolução	Crescimento Profissional	Prazer na execução das tarefas; Remuneração.	Crescimento; <i>Feedback</i> .	Conhecimento; Remuneração.

Consideramos importante concluir que estamos perante seis pessoas que se encontram aparentemente motivadas com o seu trabalho, apesar de estarmos a falar de tipos e níveis de motivação diferentes. A presente investigação não se desenvolve com o intuito de saber quais os níveis de motivação destas seis pessoas, mas sim perceber o que é que mais as motiva numa época de crise, e quais os aspectos que as mesmas consideram importantes no trabalho hoje em dia. De uma maneira geral, os seis entrevistados parecem motivados com as funções que exercem, no entanto, a Teresa foi a que se mostrou mais reticente neste ponto. Para além de ser a única que não se sente realizada profissionalmente, a mesma demonstrou não estar completamente satisfeita sentindo-se por vezes desmotivada e frustrada, para além de que a única recompensa que recebe é o salário. É importante referir ainda que estamos perante uma jovem licenciada, em início de carreira profissional, cujas expectativas perante um primeiro emprego deveriam ser altas. Infelizmente, devido ao contexto económico-social em que estamos inseridos, é difícil superar expectativas altas, o que para muitos jovens já formados se torna extremamente frustrante. E foi talvez para tentar fugir a esta frustração e para enveredar por caminhos diferentes e desafiantes, que a Marta criou um projecto só seu, onde teve que tentar e arriscar para alcançar o sucesso.

A Marta, também ela jovem em início de carreira, tem uma perspectiva totalmente diferente da Teresa, já que demonstrou encontrar-se bastante motivada e realizada com o seu trabalho. Todo o discurso da Marta ao longo da entrevista foi um discurso de contentamento, satisfação e realização. Desde o início a Marta foi quem nos deu mais informações acerca do seu trabalho demonstrando toda a sua felicidade em relação ao mesmo – a Marta identifica-se a cem por cento com o seu trabalho; sente-se completamente feliz com um trabalho que a preenche por completo e lhe dá prazer; sente-se totalmente realizada; nota um melhoramento das suas capacidades e acaba um dia de trabalho “de rastos, mas feliz.” (Anexo 7) Este é um discurso de uma pessoa plenamente motivada por forças intrínsecas, e, citando Daniel Pink, uma pessoa do tipo I. A longo prazo, uma pessoa do tipo I, ultrapassa o desempenho das pessoas de tipo X, movidas por forças extrínsecas. Como é visível nos resultados que obtivemos, a Teresa sente-se muito menos motivada do que a Marta. Podemos considerar que, neste momento, e por força das circunstâncias, a Teresa é uma pessoa do tipo X, sendo que a sua principal motivação é o salário. Não quer isto dizer que a Marta não goste de receber bem pelo seu trabalho e que

isso não a motive, antes pelo contrário. No entanto, o dinheiro terá um papel diferente para a Marta e para a Teresa. Para a Marta, o dinheiro já tem um papel secundário uma vez que a mesma retira do seu trabalho outro tipo de recompensas, como a realização e o prazer que a tarefa lhe suscita. Por outro lado, para a Teresa o dinheiro já terá um papel diferente, mais fulcral para o seu trabalho, visto que é a sua principal motivação. Isto não significa que a Teresa tenha nascido com este tipo de comportamento, e que continue a ser uma pessoa do tipo X. No nosso entender, isto só veio a acontecer por força das circunstâncias, dado que a Teresa trabalha num sítio onde não consegue progredir e onde não utiliza as suas capacidades máximas. E é precisamente por não ter outros prazeres ou satisfações dentro do local de trabalho, que a Teresa é mais motivada pelo dinheiro. É ainda de notar que a mesma nos disse que estava a pensar ter um projecto próprio, e isso só demonstra que a Teresa não se resignou a esta situação querendo lutar por algo que a preencha mais enquanto pessoa e profissional. Estas duas realidades vêm por isso confirmar aquilo que as aspirações teóricas actuais defendem, ou seja, que a sociedade actual do século XXI, não é uma sociedade em que as pessoas são peças de uma máquina a trabalhar todos os dias sobre a mesma coisa, tão característico do século XX. É importante que as organizações actuais tenham isso em mente, visando tratar os seus colaboradores como pessoas e tentando satisfazer as suas necessidades.

Também os dois directores, o Henrique e o Manuel, demonstraram estar plenamente satisfeitos e motivados com os seus trabalhos. Ambos têm autonomia total para exercer as suas funções, o que já era de prever dado os seus cargos. Ambos se identificam bastante com os respectivos trabalhos, sentindo-se realizados pessoal e profissionalmente. Sentem-se satisfeitos e entusiasmados com os seus trabalhos e gostam daquilo que fazem. Para além disso, nenhum dos dois mencionou estar motivado por causa remuneração. O Manuel sente-se motivado pelos desafios que enfrenta todos os dias, e o Henrique referiu sentir-se motivado pela aprendizagem e evolução que tem obtido. Claro que os dois gostam e precisam da recompensa financeira, no entanto, como é característico das pessoas de tipo I, eles delegaram a questão do dinheiro para segundo plano, sem lhe dar muita importância. Ambos se sentem cansados, mas satisfeitos, no fim de um dia de trabalho. Mais uma vez, estamos perante duas pessoas intrinsecamente motivadas e que apresentam todos os requisitos, se é que lhes posso chamar assim, de uma pessoa de tipo I: são autónomos; trabalham por objectivos; recebem e dão *feedback*; recebem mais recompensas além do

salário; empenham-se no desenvolver das suas tarefas dando o melhor de si; estão realizados e felizes.

A Isabel foi a entrevistada que nos forneceu menos informação acerca da sua vida profissional, talvez por ser *freelancer* e não ter um local próprio de trabalho como todos os outros. Para além disso a Isabel tem total autonomia já que não trabalha nunca em equipa. No entanto é uma pessoa que se sente motivada e realizada com o seu trabalho, ainda que afirme não receber quaisquer recompensas. No nosso entender a Isabel não demonstrou ser uma apaixonada pelo seu trabalho, talvez devido ao facto de o exercer há dez anos, e de estar sempre à espera de ter trabalho, ou seja, uma tradução para fazer. Não é uma pessoa que tenha segurança financeira devido a isso mesmo, e isso pode torna-la uma pessoa mais cautelosa e menos emocional no que toca à sua actividade profissional. A Catarina, por sua vez, deu-nos a conhecer um pouco mais de si, mostrando-se em parte motivada com o seu trabalho. Consideramos que a Catarina não esteja plenamente motivada visto que a mesma se mostrou reticente em algumas questões. Estamos perante uma profissional que se sente a maioria das vezes satisfeita com o seu trabalho, e que gosta quase sempre daquilo que faz. Nunca se sente totalmente realizada e acredita que a realização plena nunca é possível de ser alcançada. Tem alguma autonomia no seu trabalho e nem sempre recebe *feedback* sobre o seu trabalho. Considerando as suas capacidades, a Catarina considera ainda que o seu salário deveria ser superior. No fim de um dia de trabalho a Catarina sente-se muito cansada. A nosso ver, o discurso da Catarina é um discurso de uma pessoa feliz com o seu trabalho, mas invariavelmente cansada. É ainda de notar que a Catarina quase nunca recebe *feedback* no seu trabalho, e, apesar de ser um pormenor, pode fazer toda a diferença. O *feedback* é uma maneira de reconhecer as pessoas e de lhes dar a oportunidade de melhorar o seu trabalho. Quando não há ninguém que converse connosco sobre que aspectos melhorar no nosso dia-a-dia profissional, ou sobre o nosso progresso dentro da empresa, é difícil uma pessoa sentir-se plenamente motivada. O *feedback* deve, a nosso ver, fazer parte de um discurso motivacional, em que alguém nos diz, “estás de parabéns, fizeste um óptimo trabalho. No entanto não te esqueças de melhorar x e y”, ou então, “não era bem isto que se pretendia, mas estás num bom caminho”. São palavras que parecem banais, no entanto, para pessoas que dão tudo por tudo para realizar um bom trabalho, que são empenhadas e se esforçam para tal, estas palavras não são de todo banais, passando a ter uma grande importância para a pessoa e para a organização. Perante isto, é normal que no

fim de um dia de trabalho, a pessoa se sinta simplesmente cansada, ao invés de cansada mas feliz.

A presente investigação ofereceu-nos um olhar e uma perspectiva diferentes sobre aquilo que actualmente motiva as pessoas no local de trabalho. São questões que vão mais além da remuneração e das recompensas materiais. O lado humano é agora mais valorizado, e o bem-estar é uma questão primordial na vida das pessoas. Saber o que motiva os seis profissionais entrevistados, e que, de uma maneira geral, todos aspiram a felicidade, o bem-estar e o reconhecimento, vai de encontro àquilo que nos é dito sobre a motivação actualmente.

Os resultados obtidos nas entrevistas realizadas vão de encontro com as novas perspectivas existentes no campo da motivação. Vejamos as principais conclusões que conseguimos apurar com a presente investigação:

### **1. Existe agora uma maior valorização sobre o conhecimento e a aprendizagem:**

Os nossos seis entrevistados demonstraram ter principal interesse em continuar a obter conhecimento e a aprender dentro do local de trabalho. Actualmente os colaboradores valorizam mais a aprendizagem e o conhecimento, do que antigamente, quando o trabalho era mais rotineiro e repetitivo. O conhecimento e a aprendizagem são elementos essenciais ao sucesso e ao desenvolvimento pessoal. Sentir que estão em constante aprendizagem dentro do local de trabalho, faz com que os indivíduos se sintam mais motivados a aprender mais para fazer melhor. Podemos verificar que existe nestas seis pessoas uma vontade interior em fazer as coisas bem, e cada vez melhor. O aperfeiçoamento da técnica tornou-se uma vontade comum, em que cada indivíduo tenta dar o seu melhor e mostra disponibilidade para conhecer novos métodos e novas realidades.

É interessante notar que, numa época de crise, estes indivíduos continuam com vontade de aprender e de dar sempre o seu melhor. Isto só demonstra a crescente preocupação com a realidade por que estamos a atravessar. Neste contexto de crise, é importante tentar ser o melhor oferecendo as qualidades que advém das nossas capacidades.

## **2. A Realização profissional é a chave para a felicidade no trabalho.**

Para os nossos entrevistados, a realização profissional contribui em muito para a felicidade, o prazer, o entusiasmo e a satisfação no trabalho. O sentimento de realização e desenvolvimento profissional contribui para um aumento da auto-estima, e, consequentemente, da felicidade em geral. Quando nos sentimos realizados, tudo parece correr melhor, e as coisas parecem estar sempre a tomar o rumo certo. É interessante notar que, mesmo em época de crise, cinco dos seis entrevistados demonstraram estar realizados profissionalmente, o que evidencia a elevada importância da busca pela auto-realização que podemos assistir hoje em dia. Sentir que fizemos bem o nosso trabalho e que temos o nosso dever cumprido é gratificante e ajuda-nos a encarar o dia-a-dia profissional com bons olhos e com um sentimento de optimismo. A busca pela realização profissional é um dos elementos motivacionais mais apontados pelos entrevistados, o que, mais uma vez, vai de encontro àquilo que Daniel Pink nos informa sobre a mestria. Estamos perante indivíduos do Tipo I, que buscam a felicidade, a realização, e, consequentemente, a mestria. Dar sempre o melhor de nós em qualquer ocasião, com empenho, vontade e persistência, torna-nos seres mais felizes e preenchidos.

## **3. O trabalho por objectivos é fundamental para o aperfeiçoamento da *performance* de cada um.**

As entrevistas realizadas vieram evidenciar, o que fora já comprovado pela teoria, que o trabalho por objectivos é fundamental para um aperfeiçoamento do desempenho de cada um. Os objectivos são assim um caminho para a concretização dos resultados, em que os colaboradores são os principais sujeitos. Ainda que estejamos em época de crise, é de notar que objectivos bem delineados fazem os colaboradores sentirem-se seguros e confiantes acerca do seu trabalho, confiança essa que se faz sentir na obtenção dos resultados.

#### **4. As recompensas de cariz emocional contribuem para uma maior satisfação profissional.**

Os entrevistados atribuíram um significado maior às recompensas de cariz emocional, como o reconhecimento, do que às recompensas materiais como a remuneração. É de notar que os dois entrevistados que demonstraram estar menos motivados, foram os únicos que não mencionaram receber recompensas para além do salário. Este factor vem demonstrar que o dinheiro é um elemento por vezes deixado para segundo plano. As vontades e os sentimentos dos entrevistados, mesmo em época de crise, vão para além do dinheiro, o que demonstra uma crescente preocupação pelo prazer em executar a tarefa e pelos sentimentos que daí podem advir. No nosso entender, é importante que os gerentes das organizações dêem primazia ao bem-estar dos seus colaboradores, e que lhes proporcionem um ambiente de trabalho onde os mesmos possam desfrutar da tarefa que estão a concretizar, tirando prazer máximo da mesma. Colaboradores entusiasmados, felizes e satisfeitos, são colaboradores que produzem mais e melhor.

#### **5. A autonomia no trabalho aumenta o desempenho e o nível de felicidade dos colaboradores.**

Como referimos no Capítulo 1, o poder de decisão é um elemento bastante valorizado pelos portugueses actualmente, e demonstrou ser igualmente importante para os nossos seis entrevistados. A autonomia no trabalho proporciona momentos de prazer e de criação. Um ambiente de trabalho autónomo contribui em grande escala para a satisfação e para a felicidade dos colaboradores, que acabam por evitar vários tipos de *stress* provenientes de ambientes controlados pelas chefias. Colaboradores com algum tipo de autonomia, como é o caso da maioria dos entrevistados, são colaboradores mais felizes e realizados.



## **6. O *feedback* permite melhorar o trabalho realizado e aumentar o reconhecimento profissional de cada um.**

O *feedback* é um elemento também muito importante no que toca à motivação dos colaboradores. Como pudemos visualizar no quadro 5.1., a maioria dos entrevistados dá ou recebe *feedback* com frequência, considerando o mesmo crucial para o desenvolvimento de competências, e consequentemente, para o reconhecimento profissional e para a auto-estima.

As presentes conclusões obrigam-nos a reflectir sobre as mudanças que o campo da motivação tem sentido. Antigamente o dinheiro era mais valorizado, bem como os bens materiais, e o lucro. Hoje em dia, trabalhamos na busca de um sentido e significado para a nossa vida, o que não significa que o dinheiro seja desvalorizado. Concordamos que o mesmo continua a ser uma preocupação e a ter um peso muito importante na balança. No entanto, já não é o factor principal, o que demonstra uma crescente preocupação pelo lado humano dos colaboradores. Todos temos vontades e sentimentos que devem ser valorizados no local de trabalho. As pessoas merecem atenção independentemente do trabalho que executam, gostam de receber atenção, de se sentir seguras e entendidas no seu local de trabalho. Estamos a passar uma época de crise financeira, em que as preocupações e o *stress* aumentam, e em que as dúvidas e as questões começam a surgir. Numa altura destas, torna-se ainda mais importante valorizar as pessoas e perceber as suas crenças, os seus sentimentos e os seus valores. É importante conhecer os colaboradores e tentar perceber o que é que mais os motiva, procurando assim encontrar o melhor caminho para a excelência. O sucesso está nas mãos dos colaboradores, e estes devem ser tratados com a devida atenção. É cada vez mais importante valorizar primeiro as pessoas, e só depois os resultados e os lucros, porque são elas que se esforçam e se empenham para a obtenção de resultados e para o aperfeiçoamento das suas competências, em busca de reconhecimento, realização e felicidade. Pessoas felizes produzem mais e melhor.

## CONCLUSÃO

“Fomos feitos para ser activos e empenhados nas coisas. E sabemos que as experiências mais ricas das nossas vidas não são aquelas que parecem chamar pela aprovação dos demais, mas aquelas em que ouvimos a nossa voz interior (...)” (Pink, 2009:177)

A presente investigação sobre a motivação de profissionais em época de crise permitiu-nos concluir que, o valor intrínseco que a própria actividade profissional acarreta, é hoje em dia mais valorizado pelos colaboradores do que era outrora. O sentido e o significado daquilo que executamos no nosso local de trabalho, bem como o papel que desempenhamos, parecem ter mais importância do que o salário que recebemos no final do mês. Mais uma vez, isto não quer dizer que o dinheiro tenha deixado de ser relevante para a vida dos portugueses, antes pelo contrário. No entanto, a busca pela felicidade, pelo prazer e pelo bem-estar de cada um revelou ter um valor intrínseco, mostrando que a vontade de fazer bem e melhor é alargada a todos os sentidos, e não se prende somente a recompensas de cariz material.

A presente conclusão foi-nos possível através de uma reflexão inicial e contínua sobre a crise actual e sobre as diversas teorias da motivação. Inicialmente foi apresentado o quadro geral em que o país se encontra, contextualizando o leitor com a situação de crise actual. Através da leitura do primeiro capítulo conseguimos reflectir sobre o estado do país e sobre aquilo que mais preocupa aos portugueses actualmente. O que é que interfere no bem-estar das pessoas, e o que é mais importante para as mesmas no local de trabalho. Concluimos que actualmente os portugueses vivem num clima de tensão que traz consequências graves para o bem-estar das pessoas. Os elevados níveis de *stress* evidenciados são um exemplo bastante significativo disso. Posteriormente demos início a uma pesquisa e reflexão sobre as teorias clássicas da motivação, abordando as que considerámos mais pertinentes para a investigação. A redacção do capítulo 2 permitiu-nos desenvolver o conhecimento e as competências necessárias para a realização das entrevistas. Depois das teorias clássicas tornou-se impreterível abordarmos as novas perspectivas acerca da motivação, o que acabou por ser crucial para o desenvolvimento da metodologia e das principais conclusões da presente dissertação. As novas perspectivas acerca da motivação apresentadas na presente investigação, vão de encontro com as vivências e os sentimentos dos seis portugueses entrevistados. É de notar que o interesse

pelo prazer e pela satisfação das necessidades intrínsecas de cada um prevaleceu sobre questões de ordem material.

Deixamos por último uma proposta que visa continuar a presente investigação: seria interessante, depois de perceber o que mais motiva as pessoas actualmente, elaborar um estudo sobre as técnicas comunicacionais mais eficazes na motivação de profissionais. Propor um conjunto de técnicas, que os departamentos de Comunicação ou de Recursos Humanos possam utilizar para motivar os respectivos colaboradores, disponibilizando assim material que auxilie as organizações a conhecer melhor os seus profissionais e a dar-lhes o devido valor.

## BIBLIOGRAFIA

- ALBARELLO, Luc *et. al.* (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.
- AMABILE, Teresa (1996). **“Creativity and innovation in organizations”**, *Harvard Business Review*, vol. 9 (396-239): 1-15.
- AMABILE, Teresa (1998). **“How to kill creativity”**, *Harvard Business Review*: 76-87.
- AMARAL, Luciano (2010). **“Portugal, a Grande Recessão e a Europa”**, *Relações Internacionais*, 27:83-91.
- BAKER, George P; JENSEN, Michael C.; MURPHY, Kevin J. (1987). **“Compensation and incentives: practice vs. theory”**, *The Journal of Finance*, vol. 43 (3):593-616.
- BAKKER, Arnold; TIMS, Maria; DERKS, Dsantje (2012). **“Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement”**, *Human Relations*, vol. 65 (10): 1359-1378.
- BASTIEN, Carlos (1989). **“A noção de crise no senso comum e nas ciências sociais”**, *Vértice*, vol. 2 (14):11-19.
- BÉNABOU, Roland; TIROLE, Jean (2003). **“Intrinsic and Extrinsic Motivation”**, *The Review of Economic Studies*, vol. 70 (3):489-520.
- BILHIM, João (2001). *Teoria Organizacional – Estrutura e Pessoas*, Lisboa: ISCSP
- BRITT, Thomas; DICKINSON, James; GREENE-SHORTTRIDGE, Tiffany; MCKIBBEN, Eric (2007). **“Self-engagement at work”**. In NELSON, Debra; COOPER, Cary (ed.), *Positive Organizational Behavior*, London: Sage Publications.

- DECI, Edward (1972). **“The Effects of Contingent and Noncontingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation”**, *Organizational Behavior and Human Performance*, 8: 217-229.
  
- DECI, Edward L; CONNELL, James P.; RYAN, Richard M. (1989). **“Self-Determination in a Work Organization”**, *Journal of Applied Psychology*, vol. 74 (4): 580-590.
  
- DECI, Edward L.; GAGNÉ, Marylène (2005). **“Self-determination theory and work motivation”**, *Journal of Organizational Behavior*. 26: 331-362.
  
- DECI, Edward; RYAN, Richard (2008). **“Facilitating Optimal Motivation and Psychological Well-Being Across Life’s Domains”**, *Canadian Psychology*, vol. 49 (1): 14-23.
  
- DWECK, Carol S.; LEGGETT, Ellen L. (1989). **“A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality”**, *American Psychological Association*, vol. 95 (2):256-273.
  
- GASPAR, Carlos (2006). **“Portugal, a Espanha e a Crise Europeia”**, *Nação e Defesa*, vol. 3 (115):129-142.
  
- GIBBONS, Robert (1998). **“Incentives in Organizations”**, *The Journal of Economic Perspectives*, vol. 12 (4):115-132.
  
- GOLEMAN, Daniel *et al.* (2002). *Os Novos Líderes – a inteligência emocional nas organizações*, Lisboa: Gradiva.
  
- GORDON, Judith (1993). *A diagnostic approach to organizational behavior*, Boston: P.M. Gordon Associates.

- HACKMAN, Richard (1983). "Designing Work for Individuals and Groups". In HACKMAN, Richard D.; LAWLER III, Edward E.; PORTER, Lyman W. (ed.), *Perspectives on behavior in organizations*, New York: McGraw-Hill.
  
- HACKMAN, Richard D.; OLDHAM, Greg (1976). "**Motivation through the Design of Work: Test of a Theory**", *Organizational Behavior and Human Performance*, 16:250-279.
  
- HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Barbara B. (1959). *The motivation to work*, 2.<sup>a</sup> Edição. New York: Wiley International Edition.
  
- HERZBERG, Frederick (1987). "**One more time: how do you motivate employees?**", *Harvard Business Review*: 87-99.
  
- HUSEMAN, Richard; HATFIELD, John; MILES, Edward (1987). "**A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct**", *Academy of management*, vol. 12 (2): 222:234.
  
- KREITNER, Robert; KINICKI, Angelo (2010). *Organizational behavior*, 9<sup>a</sup> edição. New York: McGraw-Hill.
  
- KREPS, David M. (1997). "**Intrinsic Motivation and Extrinsic Incentives**", *The American Economy Review*, vol. 87 (2):359-364.
  
- LAINS, Pedro (2012). "**A crise em 2012**", *Relações Internacionais*, 33:43-51.
  
- LAWLER, Edward E. (1983). "Satisfaction and Behavior". In HACKMAN, Richard D.; LAWLER III, Edward E.; PORTER, Lyman W. (ed.), *Perspectives on behavior in organizations*, New York: McGraw-Hill.
  
- LUTHANS, Fred (1989). *Organizational Behavior*, New York: McGraw-Hill.

- MAGONE, José M. (2011). **“The difficult transformation of state and public administration in Portugal. Europeanization and the persistence of neo-patrimonialism”**, *Public Administration*, vol. 89 (3):756-782.
  
- MARQUES, Carlos A.; PINA E CUNHA, Miguel (1996). ***Comportamento organizacional e gestão de empresas***, Lisboa: Publicações Dom Quixote.
  
- MASLOW, Abraham H. (1970). ***Motivation and Personality***, New York: Harper & Row, Publishers.
  
- MAXWELL, Joseph (2005). ***Qualitative research design: an interactive approach***, London: Sage Publications.
  
- MCGREGOR, Douglas (1960). ***Os aspectos humanos da empresa***, Lisboa: Livraria Clássica Editora.
  
- MINER, John B., (1988). ***Organizational Behavior. Performance and productivity***, New York: Random House Business Division.
  
- MOTA, Júlio; LOPES, Luís; ANTUNES, Margarida (2010). **“A economia global e a dívida soberana na União Europeia: a situação de Portugal e Espanha”**, *IEFEE*, vol. 38 (2): 83-98.
  
- MURTEIRA, Mário (2008). **“Como enfrentar a crise?”**, *Economia Global e Gestão*, vol. 12 (3): 159-162.
  
- NAKAMURA, Jeanne; CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly (2002). **“The Concept of Flow”**. In SNYDER, C.R.; LOPEZ, Shane J. (ed.), ***Handbook of positive psychology***, Oxford: Oxford University Press.
  
- NEVES, Augusto Lobato (1998). ***Motivação para o trabalho***, Lisboa: Editora RH.

- O'NEIL, Harold F.; DRILLINGS, Michael (1994). *Motivation: theory and research*, New Jersey: Library of Congress.
  
- PEREIRA, Orlindo G. (2004). *Fundamentos de comportamento organizacional*, Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
  
- PINK, Daniel (2009). *Drive – a surpreendente verdade sobre aquilo que nos motiva*, Alfragide: Estrela Polar.
  
- PINA E CUNHA, Miguel; REGO, Arménio; CAMPOS E CUNHA, Rita; CABRAL - CARDOSO, Carlos (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*, Lisboa: Editora RH Lda.
  
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*, Lisboa: Gradiva.
  
- RAMOS, Juan Perez (1990). “Motivação no trabalho: abordagens teóricas”, *Psicologia USP*, vol. 1 (2): 127-140.
  
- ROSA, Luís (1994). *Cultura empresarial – Motivação e Liderança*, Lisboa: Editorial Presença.
  
- ROBBINS, Stephen P.; Judge, Timothy A. (2007). *Organizational Behavior*, 12ª Edição. New Jersey: Pearson Education.
  
- SANTOS, Susana C.; ALVES DA COSTA, Filipa; PASSOS, Ana; RAMALHO, Nelson; CAETANO, António (2009). “**Running head: A importância das características centrais do trabalho na satisfação com as recompensas**”, *Sociologia, Problemas e Práticas*, 61:85-99.
  
- STAJKOVIC, Alexander D.; LUTHANS, Fred (1997). “**A Meta-Analysis of the Effects of Organizational Behavior Modification on Task Performance**”, *Academy of Management*, vol. 40 (5): 1122-1149



- STEERS, Richard; PORTER, Lyman (1987). *Motivation and work behavior*, New York: McGraw-Hill.
  
- TIETJEN, Mark; MYERS, Robert M. (1998). “**Motivation and job satisfaction**”, *Management Decision*, vol. 36 (4): 226-231.
  
- TUBBS Mark E.; EKEBERG, Steven E. (1991). “**The Role of Intentions in Work Motivation: Implications for Goal-Setting Theory and Research**”, *The academy of Management Review*, vol. 16 (1): 180-199.
  
- VOLPATO, Maricilia; CIMBALISTA, Silmara (2002). “**O processo de motivação como incentivo à inovação nas organizações**”, *Revista da FAE*, vol. 5 (3): 75 – 86.

#### ESTUDOS:

SEDES (2012), *O impacto da crise no bem-estar dos portugueses*. Lisboa: Fora da caixa, Estudos para Gestão, Marketing e Comunicação, Lda.

## WEBGRAFIA

- AMABILE, Teresa; KRAMER, Steven (2011). “**Do Happier People Work Harder?**” *in* [http://www.nytimes.com/2011/09/04/opinion/sunday/do-happier-people-work-harder.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2011/09/04/opinion/sunday/do-happier-people-work-harder.html?_r=0) , 30 de Janeiro de 2013.
- BROWN, Seth (2008). “**Results should matter, not just working late**”, *in* <http://abcnews.go.com/Business/story?id=5174188&page=1>, 29 de Janeiro 2013.
- SANTOS, Nuno (2012). “**As principais medidas de austeridade antes e depois da entrada da *troika***”, *in* <http://www.publico.pt/economia/noticia/as-principais-medidas-de-austeridade-antes-e-depois-da-entrada-da-troika-1562160> , 6 de Janeiro de 2013.

## LISTA DE SITES CONSULTADOS

<http://www.europedirect.uac.pt>

<http://www.gallup.com/home.aspx>

<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6409>

<http://www.meddius.com/about/>

<http://www.pop.pt/>

<http://www.priberam.pt>

<http://sicnoticias.sapo.pt/programas/edicaodanoite/2012/10/02/o-impacto-da-crise-no-bem-estar-dos-portugueses-em-analise>

<http://tedxatlanta.com/videos/09132011-balance/teresa-amabile/>

[http://www.ted.com/talks/mihaly\\_csikszentmihalyi\\_on\\_flow.html](http://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihalyi_on_flow.html)

[http://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_on\\_motivation.html](http://www.ted.com/talks/dan_pink_on_motivation.html)

<http://www.youtube.com/watch?v=VGrcets0E6I>

## **ANEXOS**

- Lista de Anexos:

**Anexo 1** - Situação Económica do País e da Europa.

**Anexo 2** - Expectativas sobre a Economia do País e da Europa.

**Anexo 3** - No trabalho é importante: Emprego Seguro + Poder ter Iniciativa.

**Anexo 4** - No trabalho é importante: Ser Bem Pago + Ter um bom Ambiente.

**Anexo 5** - No trabalho é importante: Liberdade para tomar decisões + Não ser muito pressionado.

**Anexo 6** - No trabalho é importante: Ter Responsabilidade + Ser útil à Sociedade.

**Anexo 7** - Apresentação integral das entrevistas.